

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Управление текучестью кадров на предприятии</b>

УДК 005.95:331.108.24

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Харченко Алеся Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

## Запланированные результаты обучения по программе 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типов рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
\_\_\_\_\_ Видяев И.Г.  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

**Бакалаврской работы**

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А41	Харченко Алесе Сергеевне

Тема работы:

Управление текучестью кадров на предприятии	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

## ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b> (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	Материалы преддипломной практики, формы отчётности ООО «НСК-Строй», учебная литература и периодические издания в области экономических наук.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	а) Проанализировать теоретические и методологические основы текучести персонала на предприятии; б) Проанализировать причины текучести кадров ООО «НСК-Строй» в) Провести анализ существующей кадровой политики ООО «НСК-Строй» г) Предложить мероприятия по снижению текучести кадров ООО «НСК-Строй»

<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Рисунок 1 - Основные причины текучести кадров, по результатам исследования исследовательским центром SuperJob.ru Рисунок - 2 Этапы управления текучестью кадров на предприятии Рисунок 3 – Организационная структура ООО «НСК-Строй» Рисунок 4 - Анализ бухгалтерского баланса за 6 лет деятельности ООО «НСК-Строй» Рисунок 5 - Динамика кадрового состава ООО «НСК-Строй» за 2016 - 2018 гг. Рисунок 6 - Динамика возрастной структуры персонала ООО«НСК-Строй» за 2016 - 2018 гг. Рисунок 7 - Основные этапы подбора персонала ООО «НСК-Строй» Рисунок 8 - Причины увольнений сотрудников ООО «НСК-Строй» в 2018 г. Рисунок 9 - Степень важности условий работы для сотрудников ООО «НСК-Строй»
---	--

**Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы**  
*(с указанием разделов)*

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Харченко Алеся Сергеевна		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 83 страницы, 9 рисунков, 21 таблиц, 28 использованных источников, 3 приложения.

Ключевые слова: текучесть персонала, активная, пассивная, естественная, излишняя, причины, управление, методы, материальная, нематериальная мотивация, эффективность.

Объектом исследования является персонал ООО «НСК-Строй».

Предметом исследования является текучесть персонала ООО «НСК-Строй».

Цель работы: разработка методов по снижению текучести кадров в ООО «НСК-Строй».

В процессе исследования были рассмотрены теоретические аспекты текучести персонала, изучены методы управления текучестью персонала, был проведен анализ состава и текучести кадров ООО «НСК-Строй».

В результате исследования разработаны методы по снижению текучести кадров в ООО «НСК-Строй».

Степень внедрения: данные мероприятия планируются к внедрению ООО «НСК-Строй».

Область применения: разработанные мероприятия по снижению текучести кадров могут быть использованы на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы выражается в разработке практических мероприятий, способствующих снижению текучести кадров на исследуемом предприятии, которые ведут к повышению его экономической эффективности.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

### **Определения**

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями.

Текучесть кадров – показатель, который показывает количество уволившихся сотрудников за период времени.

Текучесть кадров – движение рабочей силы, вызванное недовольством работника трудовой деятельностью или недовольством компании определенным сотрудником.

Реальная текучесть персонала – естественное передвижение сотрудников внутри структуры предприятия или за ее границы.

Потенциальная текучесть персонала – сотрудники, планирующие сменить рабочее место, для предприятия считаются нестабильными.

Активная текучесть – обоснована прекращением трудовой деятельности сотрудника в организации по собственной инициативе, причинами которой могут быть.

Пассивная текучесть – увольнения сотрудников, инициаторами которых является организация в сторону конкретного работника

Социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

### **Обозначения и сокращения**

ЕИС – единая информационная система;

НГС – Новосибирский городской сайт;

B2B – английский язык – «Business to business» в переводе на русский язык «бизнес для бизнеса»;

ОТИЗ – отдел труда и заработной платы.

## Оглавление

Реферат	5
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки	6
Введение	8
1 Теоретические и методологические основы текучести кадров на предприятии	11
1.1 Понятие текучести кадров	11
1.2 Причины текучести кадров на предприятии	17
1.3 Основные методы управления текучестью кадров	23
2 Анализ текучести кадров ООО «НСК-Строй»	32
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «НСК-Строй»	32
2.2 Анализ состава и текучести кадров ООО «НСК-Строй»	39
2.3 Анализ существующей кадровой политики ООО «НСК-Строй»	48
3 Методы снижения уровня текучести кадров в ООО «НСК-Строй»	55
3.1 Причины текучести кадров в ООО «НСК-Строй»	55
3.2 Методы снижения текучести кадров, предлагаемые для ООО «НСК - Строй»	59
3.3 Оценка методов снижения текучести кадров на предприятии	68
Заключение	72
Список использованных источников	76
Приложение А Этапы закрытия вакансии ООО «НСК-Строй»	78
Приложение Б Анкета увольняющегося сотрудника	81
Приложение В Опросный лист	82

## **Введение**

Актуальность данной выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что, текучесть персонала является одним из наиболее важных моментов в управлении персоналом современных организаций. Повышенный уровень текучести кадров может стать существенными экономическими и социальными потерями для предприятия, возникающими как в момент увольнения, так и в течение определенного времени после увольнения в связи с необходимостью кадровой потребности в персонале. Текучесть кадров на сегодняшний день является актуальным вопросом в условиях дефицита профессионалов на рынке труда.

Проблемой исследования является текучесть кадров на предприятии, решение данной проблемы проводится путем выявления причин увольнений и разработкой методов по их устранению.

Определение мотивационной структуры текучести кадров основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе из компании. С целью снижения текучести кадров в организации, следует систематически проводить анализ, т.е. определять значение индекса удовлетворенности, разработать рекомендации относительно поддержки или повышения удовлетворенности персонала своим рабочим местом.

Объектом исследования является персонал ООО «НСК-Строй».

Предмет исследования - текучесть кадров ООО «НСК-Строй».

Цель работы - разработка методов снижения текучести кадров для ООО «НСК-Строй».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи исследования:

- исследовать теоретические аспекты текучести кадров;
- проанализировать деятельность предприятия;
- проанализировать состав и текучесть кадров в ООО «НСК-Строй»;



– проанализировать существующую кадровую политику ООО «НСК-Строй»;

– выявить причины текучести кадров в ООО «НСК-Строй»;

Теоретико-методологической основой послужили труды отечественных и зарубежных исследователей в области изучаемой проблемы, изложенные в статьях, в периодических изданиях, учебной и справочной литературе, методологических и практических пособиях.

В процессе исследования применялись системный, структурно-функциональный, аналитический методы анализа, социальные опросы, изучение и анализ научной литературы.

Анализу проблем текучести кадров, как самостоятельно функционирующей проблемы с присущими только ей методологическими особенностями, теорией и методикой, посвящены труды многих ученых, среди которых: Бухалков М.И., Добролюбов Е.А., Заславской Т.И., Здравомыслова А.Г., Кибанов, А.Я., Котляр А.Э., Лобанова Т. Н., Прокушев Е.Ф, Рогожин М.Ю., Цыпкин Ю.А., Шкаратан О.И., Шишкиной И.А. и др.

Анализ последних исследований и публикаций позволяет сделать вывод, что в отечественной и зарубежной литературе в полной мере не исследовалась проблема раскрытия сущности процесса «текучести» персонала в социально-экономическом аспекте.

В данный момент недостаточно основательных исследований, посвященных определению «текучести» персонала как социально-экономической категории. Предложенные авторами подходы относительно оптимизации механизма текучести персонала и снижения потерь рабочего времени освещают влияние человеческого фактора на экономический рост предприятия. В тот же самое время влияние социально-экономических факторов деятельности предприятия являются недостаточно изученным.

Научной или практической новизной является разработка современных и практичных методов по снижению текучести кадров в существующей экономической ситуации.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы выражается в разработке практических мероприятий, способствующих снижению текучести кадров на исследуемом предприятии.

Разработанные методы являются актуальными, некоторые из них часто встречаются в применении в крупных строительных компаниях.

# **1 Теоретические и методологические основы текучести кадров на предприятии**

## **1.1 Понятие текучести кадров**

Понятие «текучесть кадров» в обширном значении представляет собой изменения в составе сотрудников компании, в ходе которых одни сотрудники увольняются, и на свободные вакансии трудоустраивают других людей.

Текучесть кадров – это показатель, который показывает количество уволившихся сотрудников за период времени. Рассчитывается, как отношение уволенных к среднесписочному количеству персонала. Текучесть кадров может рассчитываться как на компанию, так и на конкретные подразделения. Этот показатель является одним из ключевых в управлении персоналом поскольку от текучести зависят планы найма и затраты на персонал [5].

Текучесть персонала - это движение рабочей силы, вызванное недовольством работника трудовой деятельностью или недовольством компании определенным сотрудником [6].

Текучесть кадров на предприятии разделяется на реальную и потенциальную.

Реальная текучесть персонала – естественное передвижение сотрудников внутри структуры предприятия или за ее границы.

Потенциальная текучесть персонала – стремление, намеренность персонала к перемене своего рабочего места. Сотрудники, планирующие сменить рабочее место, для предприятия считаются нестабильными. Данные сотрудники могут менять свои решения об увольнении в зависимости от определенных условий в компании.

В основном, на текучесть персонала влияют увольнения по инициативе сотрудника и увольнения по инициативе администрации [2]. В следствие, текучесть персонала бывает активной и пассивной:

– активная текучесть обоснована прекращением трудовой деятельности сотрудника в организации по собственной инициативе, причинами которой

могут быть: неудовлетворение критериями работы и системой организацией труда на предприятии, выплачиваемой заработной платой, отсутствие социального пакета, не удобное территориальное расположение предприятия для сотрудника, некорректное отношение руководства к работнику, отсутствие возможностей карьерного роста и т.п.

- пассивная текучесть – увольнения сотрудников, инициаторами которых является организация в сторону конкретного работника, например, недисциплинированное поведение сотрудника, низкий уровень профессиональных качеств для выполнения поставленной работы, неисполнение должностных обязанностей и прочие нарушения правил внутреннего трудового распорядка [2].

Текучесть персонала бывает естественной или излишней:

- показатель естественной текучести кадров в год варьируется от 3% до 5% который позволяет рабочему коллективу обновляться и не требует усилий от руководителей компании для работы с текучестью [2];

- уровень излишней текучести персонала может вызвать значительные экономические издержки, а также организационные, кадровые, технологические, психологические трудности, оказывает негативное влияние на моральное состояние работников, их мотивацию и лояльность к компании.

С уходом сотрудников рушатся взаимоотношения в трудовом коллективе и текучесть может принять лавинообразный характер.

Текучесть может быть:

- внутриорганизационная – ротация персонала внутри компании;
- внешняя - перемещения между организациями, отраслями и сферами экономики.

Таким образом, текучесть кадров оказывает влияние на производительность труда не только тех работников, которые планируют увольняться, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизнь всей компании. Текучесть не позволяет создавать эффективно работающую

команду, оказывает отрицательное влияние на корпоративную культуру организации [3].

Текучесть кадров как путь перераспределения рабочей силы среди предприятий стабильно занимает на протяжении многочисленных десятков лет первое место согласно объему потоков сотрудников. Данный фактор указывает о большой и неоднозначной роли текучести сотрудников. Отсюда появляется проблема об оценке её социально-экономической значимости. В обстоятельствах строгого централизованного управления производством с доминированием управленческих методов хозяйствования и неумением проектировать с помощью экономических рычагов, не включалось в концепцию плановых характеристик, и было лишним для производства. По этой причине к текучести кадров длительное время относились как к явлению, в основе которого находится бесхозяйственность, неспособность руководить, которое несет только лишь убытки. В результате чего, установлено заключение о ликвидации текучести кадров [4].

В настоящее время, текучесть персонала не является отрицательным моментом в деятельности предприятия, которую стоит полностью ликвидировать. Трудовую мобильность можно рассмотреть, как условие существования производственного процесса, реализующуюся при помощи дезорганизованного перемещения работников с одного предприятия на другое. Итоговая цель проведения анализа текучести персонала заключается в поиске методов по управлению и регулированию данным процессом в нужном направлении для предприятия.

Текучесть кадров необходимо исследовать с трех сторон: экономики отрасли (страны, региона), предприятия и человека, не смотря на их взаимосвязь, исследование следует проводить по-отдельности. При таком методе оценка влияния экономики на текучесть кадров может быть двойственной [4].

Помимо этого, дефицит трудовых перемещений на предприятии может привести к «окостенению» структуры коллектива.

Если показатель текучести персонала не высокий (не превышает 3-5% от состава работающего персонала) то он содействует реновации коллектива на предприятии. Данный процесс совершается непрерывно и не нуждается в чрезвычайных мерах со стороны руководства и кадровых служб. В соответствии с этим стоит задача, регулировать показатель текучести в нужном направлении для компании, а не ликвидировать и значительно уменьшать [4].

Главным вопросом при проведении анализа текучести кадров считается изучение качественного состава уходящих работников, для этого применяется классификация персонала предприятия по критерию производительности сотрудников.

По результатам исследований, проведенных кадровым агентством Avantapersonnel, максимальную угрозу и большую часть увольнений несут сотрудники групп категории "звезды" и "аутсайдеры".

В следствии чего, уход сотрудников категории "аутсайдеры" характеризует пассивную текучесть, а категории "звезды" – активную. [21].

Уровень текучести персонала можно определить по следующим формулам:

а) Коэффициент потенциальной текучести рассчитывается по формуле 1:

$$K_{п\text{т}} = \frac{Ч_{\text{сотрудников подумывающих об увольнении}}}{Ч_{\text{опрошенных сотрудников}}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где  $K_{п\text{т}}$  – коэффициент потенциальной текучести, %.

Если в результате расчетов, коэффициент оказался высоким, то организации необходимо принимать меры для улучшения мотивационных программ на продолжение работы сотрудников в данной организации.

б) Интенсивность текучести определенного отдела рассчитывается по формуле 2. Данный показатель необходим для быстрого реагирования руководства на текучесть кадров отдела.

$$K_{и\text{т}} = \frac{K_{\text{текучести в отделе}}}{K_{\text{текучести в организации}}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где  $K_{и\text{т}}$  – коэффициент интенсивности текучести, %.

При нормальной текучести кадров, коэффициент должен находиться около единицы или быть равным единице [10].

в) Коэффициент стабильности кадров в организации рассчитывается по формуле 3:

$$K_{\text{стабильности}} = \frac{Ч_{\text{постоянных работников}}}{\text{ССЧ}} \cdot 100\%, \quad (3)$$

где  $Ч_{\text{постоянных работников}}$  – число постоянных работников с начала периода, чел.;

ССЧ – среднесписочная численность работников за период, чел.

г) Коэффициент текучести кадров предприятия определяется по формуле 4:

$$K_{\text{текучести кадров}} = \frac{Ч_{\text{уволенных работников}}}{\text{ССЧ}} \cdot 100\%, \quad (4)$$

где  $Ч_{\text{текучести кадров}}$  – число уволенных работников с начала периода, чел.;

ССЧ – среднесписочная численность работников за период, чел.

Последствия текучести кадров могут быть, как негативными, так и конструктивными. Показатели текучести персонала зависят от ее количественного размера, так и от качественного состава ушедших сотрудников из организации.

Таблица 1 – Отрицательные и положительные стороны текучести персонала

Отрицательные стороны	Положительные стороны
Если из компании увольняется ценный опытный сотрудник с высоким уровнем знаний и в дальнейшем он трудоустраивается работать в компанию конкурента, тем самым, вклад компании в обучение сотрудника, становится против нее [19].	Замена непродуктивного сотрудника более продуктивным.
Зависящие от увольняющегося сотрудника сделки, операции и прочее, могут прекратить деятельность и вновь трудно возобновить даже при замене сотрудника.	Создание новых процессов работы, методологий управления, методов разрешения проблем.
Если отдел компании, который работает непосредственно с клиентами, содержит постоянную текучесть персонала, это будет вызывать недоверие у компании-заказчика ко всей организации в целом/	Обновление внутреннего климата в подразделении и (либо) в организации.
У увольняющегося работника накануне его ухода из компании уменьшается продуктивность работы.	Возобновление вакантных мест что содействует ротации персонала

Продолжение таблицы 1

Отрицательные стороны	Положительные стороны
Простой работы, из-за отсутствия сотрудника, который выполнял данный объем работы.	Реорганизация внутренних подразделений компании для продуктивного выполнения работ.
Увеличение загруженности других сотрудников из-за распределения работ уволившегося сотрудника.	Трудоустройство опытного сотрудника с современными методами работы.
Отрицательное психологическое воздействие на коллектив, в котором работал сотрудник, снижение лояльности к компании и мотивации к работе.	Повышение работающих сотрудников.
Увольнение руководителя отдела или специалиста может привести к демотивации сотрудников и даже их уходу из компании.	Выявление причин увольнения сотрудника и разработка мер для дальнейшего прекращения увольнений.
Дополнительные затраты на привлечение новых сотрудников для их дальнейшего обучения и развития.	Проведение оптимизации рабочего состава в подразделении и (или) компании в целом.
В период адаптации вновь принятых сотрудников, их эффективность и продуктивность работы низкая.	Проведение оптимизации расходов на поиск новых сотрудников и повышение их квалификации.
Дополнительные расходы на выплату выходных пособий и пособий по безработице.	Усовершенствование мотивационных программ.

В окончании первой части первого раздела можно сделать вывод, что на сегодняшний день текучесть кадров является одной из основных проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Необходимо различать ее естественный уровень в пределах 3–5% в год от численности персонала и повышенный, который вызывает определенные экономические потери. Естественный уровень содействует обновлению коллективов компании, который имеет, как положительные, так и отрицательные моменты. Этот процесс является непрерывным и не нуждается в каких-либо особых мерах со стороны кадровых служб и руководства. Если показатель текучести существенно превышает 3–5%, то затраты становятся существенными и повышаются с увеличением оттока кадров. Чтобы контролировать текучесть кадров и понять, как удержать лучших сотрудников, необходимо проанализировать причины, по которым они уходят.



## 1.2 Причины текучести кадров на предприятии

В настоящее время, текучесть кадров является проблемой, которая часто возникает в деятельности многих компаний. За последние годы из организаций уходят целые отделы, в следствие этого определенные области работы, практически, останавливаются.

Основной причиной текучести кадров является неудовлетворенность работников условиями организации, которые проявляются в следующем [7]:

- не усовершенствованная программа материального стимулирования;
- отсутствие социального обеспечения;
- условия и организация труда на предприятии;
- проявление отрицательных моментов в корпоративной культуре организации;
- отсутствие возможности карьерного роста и профессионального развития.

В результате, текучесть персонала зависит не только от бытовой и социальной неорганизованности, но и от возникающих сложностей в самореализации и самоутверждении сотрудника.

Процесс цикличности текучести персонала относительно делится на три периода. Каждый период имеет собственные границы времени существования, в которых увольняется неодинаковый состав работников [11].

1) Период подтверждения. Максимальное количество уходов сотрудников из организаций относится на первоначальный этап рабочей деятельности работника в компании, в момент совершения его изначальной ассимиляции и верификации его профессионализма. В период подтверждения (первый год деятельности) текучесть сотрудников способна достичь 30%.

Главными факторами увольнений являются несоответствие профессионализма нового работника должностным критериям, непризнание им корпоративной культуры, огорчение от условий компании и коллектива. Положительной стороной увольнений в данный период является то, что из

организации уходят работники с невысоким потенциалом роста или согласно каким-либо обстоятельствам не вписывающиеся в деятельность компании.

2) Период консолидации. На данной стадии текучесть кадров варьируется от 20 до 25% [31]. В случае если предшествующая стадия успешно пройдена работником, то на протяжении 2-3 года работы он укрепляет достигнутое и в то же время подготавливается для будущих действий: исследует внутренний и внешний потенциал должностного повышения и удовлетворения собственных потребностей.

Если на данном этапе, сотрудники не оправдывают свои надежды и убеждаются в том, что их квалификация и возможности не востребованы на 100%, то они прекращают свою трудовую деятельность в организации. Причины увольнений на данной стадии заключаются в несовершенстве кадровой стратегии предприятия. Поводом могут стать и неудовлетворение концепциями материального и нематериального стимулирования, ненормированный рабочий график, а кроме того огорчение в имидже предприятия и потенциалах своего развития. На данном этапе уходят работники с значительным потенциалом развития в организации [11].

3) Период нового импульса. Показатель текучести персонала в данном периоде не превосходит 10 - 15%. Данный этап для работника характеризуется прорывом в его карьере в компании, он приходится на 4-5 год его трудовой деятельности. На данной стадии совершаются значительные перемены в карьере работника: возможно повышение в должности и приобретение новых обязанностей, которые влияют на удовлетворение долгосрочных финансовых потребностей.

В случае, если прорыв не совершается либо он не соответствует итогам деятельности работника, то у сотрудника появляется чувство застоя в продвижении по службе и общая неудовлетворенность работой, предположения о не достижении вершины своего развития. Отрицательными моментами для компании в увольнении сотрудников заключаются в том, что

компанию покидают работники, в развитие которых организация инвестировала значительные интеллектуальные и финансовые ресурсы [11].

Понимая данную цикличность, можно прогнозировать и управлять текучестью персонала на разных этапах развития предприятия и деятельности ее персонала, возможно аргументированно и вовремя реализовывать различные методы уменьшения количества увольнений среди работников.

Основные группы факторов влияния на текучесть персонала [11]:

1) Возрастная категория сотрудников. Для молодых людей трудности в адаптации и трудности во взаимоотношении с коллективом считаются одними из актуальных. Среди сотрудников возрастной категории 25 лет показатель текучести снижается, т.к. к данному возрасту многие люди определяются с выбором профессии и местом работы.

Среди сотрудников 26-30 лет проявляется текучесть, которая в основном связана с решением вопросов, относящихся к бытовым условиям, создания семьи, рождения детей.

Чем моложе сотрудник, тем значительнее он предрасположен к разного рода перемещениям, так как использует способ «проб и ошибок». Но исследования демонстрируют, что выраженный показатель текучести кадров находится в противоположной зависимости от возраста сотрудника: чем выше возрастная категория, тем ниже интенсивность показателя текучести персонала.

2) Степень образования сотрудников, считается одной с ключевых предпосылок развития личности сотрудника, его потребностей и ценностей, уровня взгляда на окружающий мир, его коммуникативных, мобильных и адаптивных способностей к разным обстоятельствам на предприятии.

Часто встречается, что сотрудники с высшим уровнем образования работают на участках, где не потребуется высокий общеобразовательный уровень знаний. В результате, у сотрудника возникает ощущение неудовлетворенности, расстройства, появляется готовность поменять работу на наиболее подходящую по интересам и перспективам. Сотрудникам с

невысокой степенью образования либо устаревшей спецификой образования сложнее найти подходящее место работы, чем молодым, с высшим и востребованным образованием. По этой причине показатель текучести таких сотрудников намного ниже [11].

Между интенсивностью показателей текучести персонала и степенью образования сотрудников имеется прямолинейная зависимость: чем выше степень образования, тем выше показатель текучести персонала.

3) Стаж работы сотрудников. Изучение текучести кадров свидетельствуют, что максимальную часть уволившихся сотрудников составляют те, кто отработал в компании не более 2-3 лет. Высокий показатель текучести сотрудников способен привести за короткий период к абсолютному обновлению коллектива.

Сотрудников компании по стажу работы можно разделить на две категории:

а) Сотрудники, которые не задерживались на одном рабочем месте более 2-3 лет, особое влияние оказывает на увеличение текучести персонала. В данную категорию входят не только молодое поколение, но и работники, которых в организациях называют "летуны" (категория людей, легко и часто, меняющая место работы).

б) Постоянные сотрудники, среди них также не прослеживается абсолютная устойчивость, несмотря на то, что вероятность текучести сотрудников существенно меньше.

4) Половой признак сотрудников. При минимальном стаже работы в компании текучесть персонала среди мужчин существенно больше, чем среди женщин, но при стаже работы в 2-3 года показатель текучести среди женщин существенно увеличивается по сравнению с мужчинами. Данное объясняется тем, что женщины менее уверены, менее убеждены в собственных возможностях и способностях, нежели мужчины, по этой причине дольше принимают решение покинуть компанию. Мужчины проявляют неудовлетворение производственной ситуацией стремительнее.

Равенство мужчин и женщин не означает отсутствия квалификации их работы. В частности, женщины в основном предпочитают ту работу, которая соответствует их психофизиологическим чертам, далеко не всегда данные условия удовлетворяются, что оказывает влияние на повышение текучести по соответствующим факторам. При этом с ростом образования и степени жизни критерии женщин к условиям работы увеличиваются [11].

Требования мужчин к компании обусловлены их социальными ролями. В частности, они стараются приобрести такую профессию и службу, которые гарантировали бы им вероятность обеспечения материального достатка семьи.

5) Трудовая адаптация сотрудников. В современных организациях часто встречается проблема с системой адаптации новых сотрудников, объяснение этому заключается в неинформированностью сотрудника, а кроме того тем, что компания, стремясь «заполучить» сотрудника, завышает позитивные факторы и занижает трудности в работе [8].

Высокий показатель текучести новых сотрудников объясняется рядом факторов:

а) несоответствие подлинной производственной ситуации с ожиданиями сотрудника. Данный фактор срабатывает довольно стремительно, что отчасти объясняет высокую насыщенность текучести из числа сотрудников со стажем около года;

б) высокие требования сотрудника к месту работы, что прежде удовлетворяло его. Данный фактор означает, по сути, несоблюдение соотношения между потребностями сотрудника и социально-экономическим потенциалом рабочего места;

в) система приема на работу [8];

г) чувство невостребованности либо перегруженности адаптанта.

Новые сотрудники добросовестнее и с большим желанием будут осуществлять ту или иную работу, если сами будут нести за нее ответственность.

б) Уровень заработной платы [9]. Удовлетворенности заработной платой характеризуется:

а) показателем средней заработной платой на аналогичных рабочих местах внутри компании либо населенного пункта;

б) возможность получения наиболее высокой заработной платы на другом месте работы (компании).

В случае если сотрудник получает заработную плату ниже социально-признанного уровня в данной профессиональной либо социальной категории, в таком случае он стремится перейти на другую работу, чтобы выйти на данную общественную норму и получать заработную оплату, которая не отличается от заработной платы тех, кто осуществляет подобную работу.

Главные причины текучести кадров, были проведены исследовательским центром SuperJob [22], результаты представлены на рисунке 1.

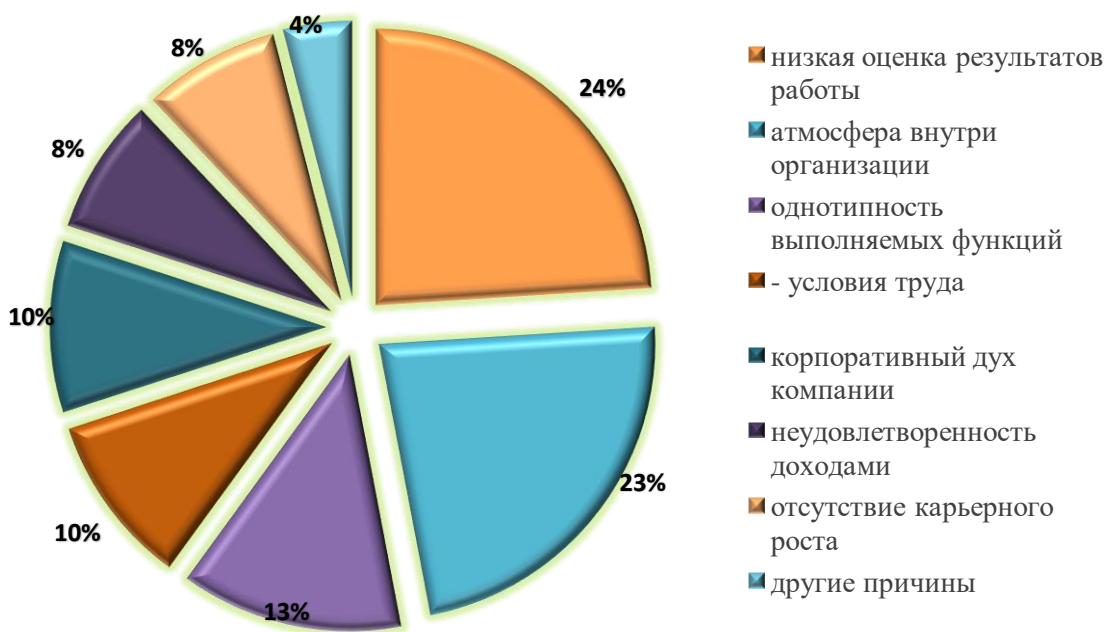


Рисунок 1 – Основные причины текучести кадров

Из диаграммы видно, что одной из ключевых причин текучести персонала считается низкая оценка результатов, т.е. отставание средней заработной платы компании от оплаты труда в прочих организациях [30]. Сохранение такого рода ситуации затребует принятия опережающих мер по

росту планов подготовки и увеличения квалификации сотрудников массовых профессий. На показатель текучести кадров оказывает влияние атмосфера внутри организации, соответственно, для удержания сотрудника в компании, руководителям организации необходимо поддерживать внутренний климат компании.

Установлено, что максимальной мобильностью характеризуются молодое поколение персонала и высококвалифицированный состав. Это обозначает, что даже при низкой текучести сотрудников организация вполне может потерять необходимых сотрудников, входящих в ядро компании, а кроме того упустить вероятность обновления данного ядра.

### **1.3 Основные методы управления текучестью кадров**

Сокращение текучести кадров является одной из основных задач и функций службы управления персоналом и имеет постепенную реализацию при реализации процесса управления человеческими ресурсами в рамках улучшения системы менеджмента качества по всем направлениям деятельности [20].

Для снижения показателя текучести персонала на предприятии необходимо провести следующие мероприятия [16]:

- исследовать основание увольнения каждого сотрудника;
- проводить статистический анализ увольнений по отделам, должностям, стажу работы (в месяц, в квартал, в год);
- создать и внедрить программу горизонтальной и вертикальной ротации персонала;
- внедрение эффективной программы поиска, отбора и адаптации сотрудников;
- создание и внедрение программы обучения с вовлечением более опытных сотрудников в роли наставников для новых работников;

- обусловить на рынке труда имидж собственной компании и при надобности развивать его с целью эффективной деятельности;
- сформировать отдельные временные группы сотрудников для выполнения работы над проектами;
- привлекать опытных работников как консультантов в разных отделах компании;
- создать программу оценки работников и образовать кадровый резерв;
- осуществлять мониторинг за карьерой уволившихся сотрудников и их котировки на рынке труда.

В случае если уволившиеся сотрудники пользуются популярностью у других компаний, значит организация из которой уволились сотрудники стала «кузницей кадров» для других организаций. В таком случае, компания имеет недостатки в планировании карьеры и развитии персонала. В случае если работников принимают с трудом на другую работу в другую компанию, это означает, что исходная компания, из которой уволился сотрудник, не эффективно развивается либо имеет признак отрицательных изменений в отрасли;

- при проведении анализа текучести сотрудников компании немаловажно проводить оценку по качественному составу работников, покидающих компанию, а также тех сотрудников, которые продолжают работать на соответствие направленности модификации качества персонала со стратегическими целями организации. По результатам данного анализа можно увидеть позитивным либо негативным является действующий уровень текучести. Постепенное преобразование реальной степени текучести к оптимальному значению возможно путем планирования будущих увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма, поддержки увольняемым сотрудникам (аутплейсмента) [23]. Эта методика имеет высокоупорядоченную поэтапную работу, ее реализацией занимается непосредственно кадровая служба компании. Вся работа согласно управлению процесса текучестью работников в пределах единого управления персоналом, имеет представление в виде поочередных этапов (рисунок 2) [23].





Рисунок – 2 Этапы управления текучестью кадров на предприятии

Проведем исследование каждого этапа, представленного на рисунке 2:

Этап первый – установление уровня текучести персонала.

В первую очередь на предоставленной стадии следует выяснить считается ли показатель текучести персонала значительным, влекущим к безосновательным финансовым убыткам, уменьшению дохода компании. Показатель текучести равный в 3-5% не оценивается как определённый индикатор, так как профессиональная мобильность в компании образуется под воздействием ряда обстоятельств – характеристики отрасли, процесс технологии производства, трудоемкость работ, наличие или отсутствие условия сезонных работ в цикле производства, стиль управления и основные правила корпоративной культуры. По данной причине при установлении индикативной степени необходимо провести исследование изменений трудовых показателей компании за допустимо максимальный период (минувшие года), определить наличие и значение сезонных изменений текучести кадров.

Этап второй – установление степени экономических издержек, стимулированных текучестью персонала.

Данный этап является важным и наиболее трудоемким, так как с целью его [23] исполнения потребуются специальные сведения. Так как с началом действия в государстве экономических реформ компании в первую очередь начали пренебрегать нормированием работы, поначалу это необходимо для выявления резервов трудовой производительности. В настоящий период, можно отметить, небольшое количество компаний, которые ведут расчет затрат трудового времени, разрабатывают, придерживаются и регулярно пересматривают нормы труда [23].

Этап третий – установление факторов влияющих на текучесть кадров.

Особенность производственно-хозяйственной деятельности компании либо несовершенство концепции управления ей может спровоцировать высокий показатель текучести сотрудников. Первый случай проблем особо не инициирует, и почти не требует никаких решений. Второй случай потребует конкретных усилий с целью поиска узких зон в концепции управления компании.

Анализировать причины увольнений сотрудников можно по двум аспектам:

а) Аспект первый складывается из формальных причин увольнений, которые указываются в Трудовом Кодексе Российской Федерации. Перечень причин для расторжения трудовых взаимоотношений довольно исчерпывающий, так как надлежащие нормы Трудового Кодекса не учитывают иных факторов [1]. Статистика компаний по учету причин увольнений в основном формируется из последующих оснований: в связи с переводом сотрудника, по инициативе сотрудника, по инициативе работодателя, прогул без уважительных причин, по уходу за ребенком и т.д. Недостаток либо возникновение фактов увольнений согласно какой-либо причине ведет к уменьшению или увеличению данного перечня. По данной причине необходимо проанализировать кадровую статистику компании [14], провести сравнительный анализ полученных данных с аналогичными данными других компаний, и во всей отрасли.

б) Аспект второй направлен на определение реальной мотивации, побуждающей работников на увольнение [23]. В данном случае статистические данные кадровой службы не имеет полной информации. Так как, в основании увольнения "по собственному желанию" имеются скрытые мотивы, например:

- 1) неудовлетворение заработной платы;
- 2) задержки выплаты оплаты труда;
- 3) личные обстоятельства;
- 4) небезопасные и тяжелые условия работы,
- 5) недопустимый трудовой режим [23].

При исследовании социологического инструментария факторов увольнений в определенной компании (анкеты, опросного листа) необходимо наиболее конкретизировать шкалу решений. Таким образом при рассмотрении приобретенных итогов обнаруживается, что часть ответов согласно "другим" аргументам корреспондируется с суммой долей по отмеченным обстоятельствам увольнения, как "неудобный график" - и "неудобное территориальное расположение". Заключение очевидно - быть может, что в причине "другое" как раз и таится доля ответов на установленные вопросы, т.е. необходимо вспомогательное детализирование мотивов [23].

В случае если конкретизировать подобные аспекты, как "личные обстоятельства" либо "недопустимый трудовой режим", а потом проанализировать полученные сведения, то в дальнейшем возможно сформировать настоящие и аргументированные рекомендации по модернизации методов работы предприятия. По этой причине другим исследованием может являться опрос сотрудников компании. [23].

В результате, на данном этапе, руководство компании может самостоятельно провести 3 вида исследований, что гарантирует реальный причины увольнений сотрудников с целью дальнейшего анализа.

Этап четвертый – формирование мероприятий, нацеленных на нормализацию действий по высвобождению работников, улучшение процесса увольнений, снижение уровня текучести персонала [23].

Для достижения цели, мероприятия разделяются на 3 ключевые категории:

- а) технико-экономические (улучшение материального стимулирования, условий работы, управления производством и др.);
- б) координационные (улучшение системы трудоустройства и увольнения сотрудников, системы ротации сотрудников и др.);
- в) социально-психологические (улучшение стилей и способов управления, отношений в коллективе, методов нематериального поощрения и др.).

Возможно выделить в качестве эффективного мероприятия внедрение основ аутплейсмента в работу кадровых отраслей компаний (т.е. оказание помощи увольняемым сотрудникам – консультационной, информативной, психологической). Плюсы данных мероприятий, то что они не нуждаются в значительных финансовых затратах (за исключением применения психологических тренингов или обращения в кадровые учреждения)[23]. Это дает возможность:

- а) сократить число жалоб от уволенных, а также судебных исков;
- б) сократить количество возмещающих выплат уволенным работникам;
- в) обеспечить благоприятную репутацию предприятия;
- г) сохранить порядочные отношения с уволенным работником.

Этап пятый – формирование результата от реализации созданных [23] мер, улучшение системы увольнения, сокращение текучести персонала. При формировании плана ликвидации избыточной текучести персонала необходимо реализовать сравнительный анализ затрат на реализацию вышеперечисленных мероприятий и убытков из-за увеличенного показателя текучести. Если затраты на внедрение мер по устранению проблемы будут выше чем экономический результат от сокращения уровня текучести, то

вероятен отбор других, более экономичных альтернатив по усовершенствованию методов работы с сотрудниками компании [23].

С целью установления величины экономического вреда от текучести сотрудников рекомендовано применять соответствующие способы:

а) Убытки, инициированные перерывами в труде, формируются как произведение трех показателей: среднедневной выработки, приходящейся на одного сотрудника, средней длительности интервалов в работе, вызванных текучестью, и количества сотрудников, ушедших по причине текучести:

$$N_{\text{пр}} = B \cdot T \cdot Ч_{\text{т}}, \quad (5)$$

где  $N_{\text{пр}}$  – потери, вызванные перерывами в работе, руб.;

$B$  – среднедневная выработка на одного человека, руб./чел.;

$T$  – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью, час;

$Ч_{\text{т}}$  – число выбывших по причине текучести, чел.

б) Убытки, связанные с потребностью обучения и переобучения вновь принятых сотрудников, исчисляются как произведение издержек на обучение, доли текучести в совокупном числе выбывших, деленное на коэффициент изменения количества сотрудников в отчетном году по сопоставлению с базисным:

$$\Pi_0 = Z_0 \cdot Д_{\text{и}} / K_{\text{и}}, \quad (6)$$

где  $\Pi_0$  – потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников, руб.;

$Z_0$  – затраты на обучение и переобучение, руб.;

$Д_{\text{и}}$  – доля излишнего оборота, текучести, чел.;

$K_{\text{и}}$  – коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде, %.

в) Убытки, связанные с уменьшением производительности работы у работников пред увольнением, т.е. стоимость не полностью полученной продукции, определяются как произведение коэффициента уменьшения производительности труда, её среднедневного уровня, количества суток пред увольнением сотрудников, выбывших по фактору текучести:

$$\Pi_{\text{п}} = C_{\text{рв}} \cdot K_{\text{сп}} \cdot \text{Ч}_{\text{у}}, \quad (7)$$

где  $\Pi_{\text{п}}$  – потери, связанные с уменьшением производительности работы у работников перед увольнением, *шт.*;

$C_{\text{рв}}$  – средняя выработка, *шт./чел.*;

$K_{\text{сп}}$  – коэффициент снижения производительности труда перед увольнением, %;

$\text{Ч}_{\text{у}}$  – число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда, *сутки* [4].

г) Убытки, связанные с низкой производительностью труда новых сотрудников  $N_{\text{пр}}$ , формируются как произведение численности сотрудников, выбывших по причине текучести, суммы произведений показателей среднедневной выработки трудового в каждом месяце этапа адаптации, ежемесячных коэффициентов уменьшения производительности труда и количества дней в соответствующем месяце:

$$N_{\text{пр}} = C_{\text{рва}} \cdot K_{\text{м}} \cdot \text{Ч}_{\text{м}}, \quad (8)$$

где  $N_{\text{пр}}$  – убытки, связанные с низкой производительностью труда новых сотрудников, *шт.*;

$C_{\text{рва}}$  – среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации, *шт./чел.*;

$K_{\text{м}}$  – помесечный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации, %;

$\text{Ч}_{\text{м}}$  – число дней в соответствующем месяце, *сутки*.

д) Расходы в соответствии с проведением набора персонала в следствии текучести  $Z_{\text{орг}}$  сформировываются как произведение расходов на набор и доли текучести в совокупном количестве уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности сотрудников:

$$Z_{\text{орг}} = Z_{\text{н}} \cdot D_{\text{т}} / K_{\text{изм}}, \quad (9)$$

где  $Z_{\text{орг}}$  – расходы в соответствии с проведением набора персонала, *руб.*;

$Z_{\text{н}}$  – затраты на набор, *руб.*;

$K_{\text{изм}}$  – коэффициент изменения численности работников, %;

$D_t$  – доля текучести, чел.

Общая величина убыток, экономического ущерба, спровоцированного текучестью персонала равна сумме абсолютно всех индивидуальных издержек. По оценкам расходы на замену работников составляют 7-12% их ежегодный заработной платы; экспертов 18-30%; распоряжающихся 20-100%.

Выводы: в результате проведенного исследования теоретического материала, были получены следующие результаты:

1) Проведенный анализ существующих теоретических и методических положений кадрового менеджмента показал, что текучесть кадров - абсолютный показатель движения персонала, который характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения. Текучесть кадров - это сложный, многомерный процесс, который входит в состав общего движения трудовых ресурсов в народном хозяйстве.

2) Проведенный анализ причин текучести кадров позволяет выявить, что в основном текучесть кадров на предприятии зависит от материального и нематериального стимулирования сотрудников, от внутренней корпоративной среды и возможности профессионального развития сотрудников.

3) Основными этапами управления текучестью кадров на предприятиях являются следующие:

- а) определение уровня текучести кадров на предприятии;
- б) определение дополнительных экономических затрат предприятия, вызванных текучестью кадров;
- в) определение причин текучести кадров;
- г) определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса увольнения рабочей силы;
- д) определение экономического эффекта от внедрения разработанных мероприятий по снижению уровня текучести кадров.

## **2 Анализ текучести кадров ООО «НСК-Строй»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности ООО «НСК-Строй»**

Общество с ограниченной ответственностью «НСК-Строй» было организовано 13 марта 2012 г. в г. Новосибирск. ООО «НСК-Строй» является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании действующего законодательства и Устава.

Юридический адрес организации: 630106, Россия, Новосибирская область, г. Новосибирск, ул. Зорге, д.14, оф.408.

Организационно-правовой формой бизнеса является ООО - общество с ограниченной ответственностью. Это дает обширные возможности с точки зрения законодательства. ООО считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации. Срок деятельности общества не ограничен. ООО вправе в установленном порядке открывать банковские счета в российской и иностранной валюте на территории РФ и за ее пределами.

Общество является юридическим лицом и приобретает права юридического лица со дня его Государственной регистрации в порядке, установленном действующим законодательством. Общество создано без ограничения срока деятельности. Отношения общества с другими организациями, учреждениями, органами государственного и муниципального управления и гражданами регулируются законодательством РФ. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом, создавать представительства и филиалы. Для обеспечения деятельности образуется уставной капитал.

Миссией компании ООО «НСК-Строй» является качественное строительство жилых и нежилых зданий и сооружений; выполнение ремонтно-строительных, отделочных и монтажных работ.

Основной целью организации является получение прибыли в интересах общества путем участия в тендерах и получения строительных заказов.



ООО «НСК-Строй» в установленном законом порядке осуществляет следующие виды деятельности:

- монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха;
- строительство жилых и нежилых зданий и сооружений;
- производство прочих строительно-монтажных работ, ремонт и отделочные работы под ключ; реконструкция сооружений.
- общестроительные работы;
- подготовительные работы (расчистка территорий и подготовка их к застройке, разборка и демонтаж зданий и сооружений, строительство временных дорог, инженерных сетей и сооружений, укладка рельсовых путей);
- устройство и монтаж бетонных и железобетонных конструкций (опалубочные и арматурные работы, устройство монолитных бетонных и железобетонных конструкций, монтаж фундаментов и стен подземной части зданий, элементов конструкций надземной части зданий, вентиляционных блоков, шахт лифтов и мусоропроводов);
- монтаж легких ограждающих конструкций;
- осуществление функций генерального подрядчика;
- работы по устройству наружных инженерных сетей и коммуникаций (устройство площадок, прокладка тепловых, водопроводных, канализационных сетей);
- работы по устройству внутренних инженерных систем и оборудования;
- свайные работы;
- специальные бетонные работы;
- монтаж стальных конструкций (резервуарные конструкции, антенно-мачтовые сооружения, башни, вытяжные трубы);
- монтаж, наладка, ремонт и техническое обслуживание оборудования и систем противопожарной защиты;

– производство и монтаж стальных конструкций [18].

ООО «НСК-Строй» действует на основании полного хозяйственного расчета, имеет самостоятельный баланс, открывает расчетный, валютный и иные счета в банке, имеет круглую печать, бланки и штампы с фирменным наименованием, а также средства индивидуализации.

Общество в установленном порядке ведет учет результатов своей деятельности, предоставляет компетентным органам статистическую отчетность и несет ответственность за ее достоверность, производит уплату налогов в соответствии с действующим законодательством [18].

Трудовая деятельность в обществе регулируется Трудовым Кодексом, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и положениями в соответствии с существующим законодательством.

ООО «НСК-Строй» использует линейно-функциональную структуру управления. Рассмотрим организационную структуру ООО «НСК-Строй» (рисунок 3).

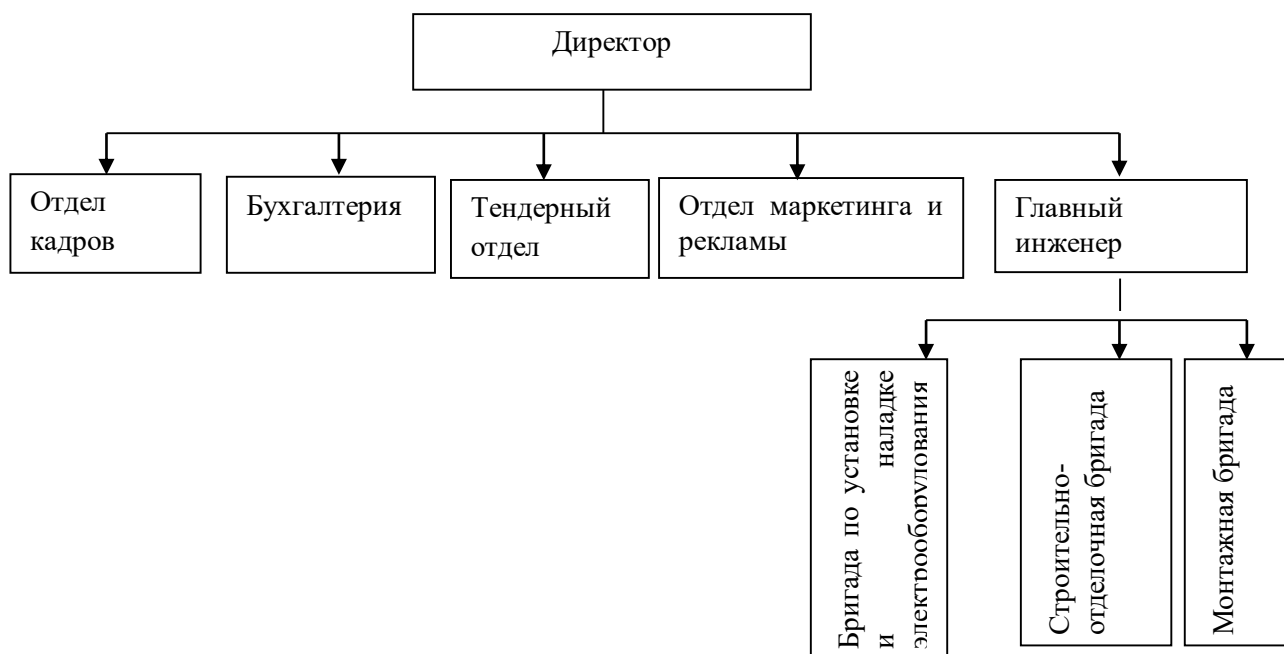


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «НСК-Строй»

Преимуществами такой системы являются то, что она стимулирует деловую и профессиональную специализацию; сокращает дублирование

усилий и потребление материальных ресурсов в многофункциональных областях; делает лучше координацию в функциональных областях.

Каждый из работников организации выполняет определенные функции, руководствуясь должностными инструкциями. Функции, обязанности, ответственность и права персонала изложены в должностных инструкциях и утверждены руководством.

Официальный штат сотрудников ООО «НСК-Строй» в 2018 году составил 55 человек, в том числе 44 человек рабочих. Эта постоянная бригада рабочих занимается непосредственно производством санитарно-технических работ, монтажу отопительных систем и систем кондиционирования воздуха, строительными, монтажными и отделочными работами. При увеличении заказов, и не хваткой собственной рабочей силы, организация нанимает дополнительную бригаду рабочих по срочному трудовому договору на период выполнения определённого проекта.

В организации действует линейно-функциональная система управления. Единоличный исполнительный орган организации - директор и учредитель в одном лице. Директор осуществляет текущее руководство деятельностью организации, без доверенности действует от имени предприятия, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества. Права и обязанности директора определяются Уставом, правовыми актами РФ и договором, заключаемым каждым из них с обществом.

Отдел кадров занимается поиском и трудоустройством постоянного персонала и персонала для выполнения проектных работ, усовершенствует мотивационные программы, ведет кадровую отчетность, ведет табель учета рабочего времени. Так же по совместительству менеджер по персоналу выполняет функции секретаря директора.

Бухгалтерия осуществляет бухгалтерский учет хозяйственной деятельности, контроль за правильным расходованием материальных ценностей и денежных средств. Рассматривает и согласовывает сметную

документацию, контролируют ее поступление. Отдел контролирует правильность расчетов с заказчиками и субподрядчиками за выполненные строительно-монтажных работ. Производит все необходимые начисление и перечисление денежных средств.

Задачами тендерного отдела организации является: поиск и мониторинг государственных заказов в ЕИС, изучение и анализ документации, технического задания, аналитика конкурентов и мониторинг результатов завершенных тендеров, подготовка и подача заявок на участие в тендерах, взаимодействие с субподрядчиками, участие в закупках (личное или дистанционное), отслеживание изменений в извещениях о проводимых закупках, а также результатов таких закупок, подготовка необходимых жалоб и исков для защиты интересов организации.

Отдел маркетинга и рекламы способствует продвижению и популяризации сайта в интернете. Занимаются поиском новых заказчиков, обзвоном потенциальных клиентов.

Главный инженер является непосредственным руководителем и организатором производства. Как единоначальник на порученном ему участке, он несет ответственность за все стороны производственной деятельности. К основным обязанностям главного инженера относятся: выполнение утвержденных показателей плана работ: обеспечение должного качества работ; рациональное использование трудовых и материальных ресурсов, распределение поступивших заказов среди рабочих бригад.

Бригада по установке и наладке электрооборудования, строительно-отделочная бригада, и монтажная бригада непосредственно занимаются основной деятельностью организации проведением строительных, отделочных и монтажных работ на объектах.

У каждой бригады имеется свой бригадир, который напрямую подчиняется главному инженеру организации, в обязанности которого входят: распределение работ среди рабочих, выдача наряда заданий, контроль над выполнением работ, формирование отчетов по текущим и выполненным

работам, формирование табеля рабочего времени по каждому рабочему, передача отчетности главному инженеру.

В случае увеличения заказов на строительные работы организация ведет дополнительный набор сотрудников на период выполнения работ.

Основным результатом эффективности уровня кадровой политики предприятия является рост прибыли и рентабельности предприятия, а также, рост собственного капитала. Рассмотрим бухгалтерский баланс ООО «НСК-Строй».

Таблица 2 – Бухгалтерский баланс ООО «НСК-Строй» (тыс.руб.) [24]

Наименование показателя	Код	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
Основные средства	1150	0	0	47	237
Итого по разделу I	1100	0	0	47	237
Запасы	1210	0	0	55	8
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	1	31
Дебиторская задолженность	1230	1 045	880*	238*	50
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	115	93	98	29
Прочие оборотные активы	1260	3	0	15	11
Итого по разделу II	1200	1 163	973	407	129
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>1 163</b>	<b>973</b>	<b>454</b>	<b>366</b>
<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	29	(27)	(44)	(21)
Итого по разделу III	1300	39	(17)	(34)	(11)
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
Заемные средства	1510	37	10	146	0
Кредиторская задолженность	1520	1 087	980	342	377
Итого по разделу V	1500	1 124	990	488	377
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>1 163</b>	<b>973</b>	<b>454</b>	<b>366</b>

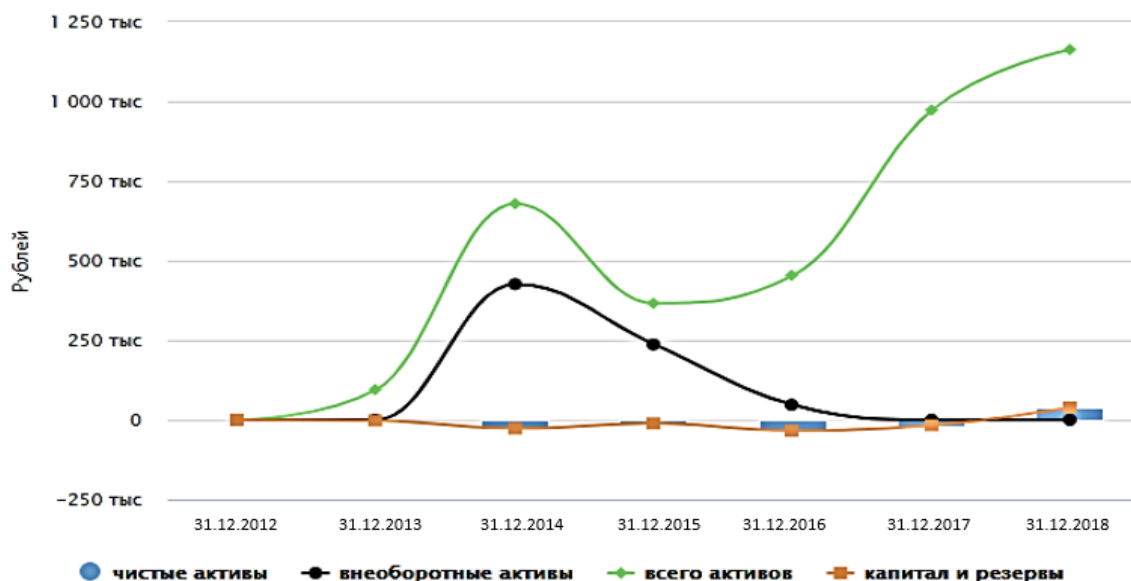


Рисунок 4 – Анализ бухгалтерского баланса за 6 лет деятельности ООО «НСК-Строй» [24].

Таблица 3 – Финансовые показатели ООО «НСК-Строй» [24]

Финансовый показатель	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более)	-0.02	-0.04	-0.03	-0.07	-0.02	0.03
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше)	1	0.4	0.3	0.8	1	1

Из представленного анализа видно, что коэффициент текущей ликвидности организации на протяжении всей ее деятельности имеет отклонение ниже нормы, следовательно, организация находится в высоком финансовом риске, - предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета. Данный фактор объясняется тем, что организация на рынке B2B работает в системе рассрочки, т.е., организации могут оплачивать свои счет на протяжении года, соответственно ООО «НСК-Строй» так же оплачивает счета у поставщиков по мере поступления денежных средств. Так же видно, что в 2018 году коэффициент ликвидности повысился до 1, чтоб

привести данный коэффициент в нормативный показатель, организации необходимо увеличить поток заказов и своевременное поступление денежных средств от данных заказчиков.

Коэффициент автономии показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала. Из таблицы видно, что в начале своей деятельности у организации коэффициент имел отрицательное значение, в 2018 году он был увеличен и составил 0,03, что является отклонением от нормы. Следовательно, можно сделать вывод, что финансовое положение компании нестабильно, она зависима от заемных источников финансирования и имеет высокий риск наступления банкротства. Для избегания банкротства организации необходимо увеличить собственные средства. Таким образом, деятельность предприятия имеет положительную тенденцию роста объемов капитала, деятельность предприятия успешна, прибыль уверенно увеличивается каждый год.

За весь период деятельности компания показала себя как надежный деловой партнер, способный оперативно решать все вопросы по строительству и реконструкции объектов. Организация участвовала в 15 тендерах из них одержала 10 побед на сумму 5 059 967 руб. Высококвалифицированный персонал управленцев, инженерно-технических работников и рабочих, высокая оснащенность механизмами и инструментом, хорошая база материально-технического снабжения, наличие допусков практически на все виды строительно-монтажных, отделочных и инженерных работ делают фирму ООО «НСК-Строй» серьезной генподрядной организацией, способной вести строительство объектов любого предназначения под "ключ" с высоким качеством работ.

## **2.2 Анализ состава и текучести кадров ООО «НСК-Строй»**

Исследование системы управления персоналом включает несколько этапов:

1) Анализ отчетности отдела кадров о движении и структуре кадров компании;

2) Опрос уволившихся работников;

3) Выявление потребностей работников по результатам опроса.

Кадровый состав ООО «НСК-Строй» представлен тремя категориями: руководители, специалисты, рабочие.

Анализ динамики персонала предприятия представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ динамики персонала ООО «НСК-Строй» [27]

Категория работников	Значение показателя		
	2017	2018	2018
Среднесписочная численность в т.ч.	66	59	55
Руководители	8	7	7
Специалисты	4	4	4
Рабочие	54	48	44

Графически, данная структура представлена на рисунке 5.

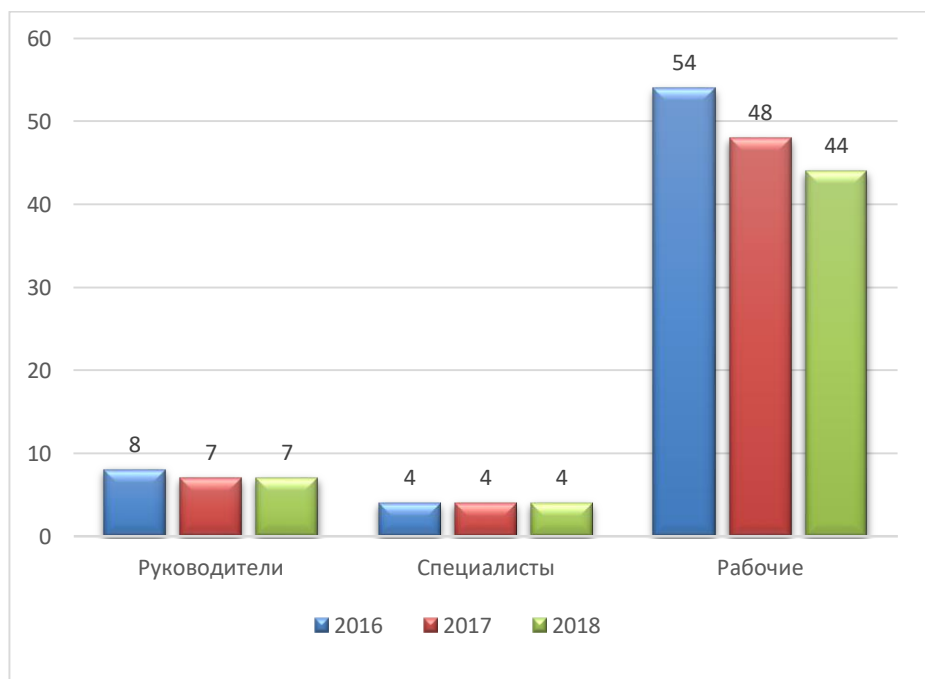


Рисунок 5 – Динамика состава кадров ООО «НСК-Строй» за 2016 - 2018 гг.

Согласно представленным данным, можно отметить, что до 2018 года на предприятии прослеживается отрицательная динамика к уменьшению персонала. В целом предприятие было обеспечено трудовыми ресурсами на оптимальном уровне, а структура распределения персонала по группам, соответствовала потребностям предприятия.



Основной персонал составляет рабочий персонал, который осуществляет основные производственные процессы. Достаточно обеспечен административно-управленческим персоналом и специалистами. Для определения причин текучести кадров на предприятии, в рамках данной работы, была рассмотрена динамика кадрового состава за последние годы в таблице 5 [27].

Таблица 5 – Динамика кадрового состава ООО «НСК-Строй» за 2016-2018 гг.

Категория персонала	2016		2017		2018		Отклонение		Темп роста, %
	кол -во	уд. вес, %	кол -во	уд. вес, %	кол -во	уд. вес, %	кол -во	уд. вес, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Административно управленческий персонал в т.ч.:	8	12,12	7	11,86	7	12,73	0	0,86	100,0
Директор	1	1,52	1	1,69	1	1,82	0	0,12	100,0
Главный инженер	1	1,52	1	1,69	1	1,82	0	0,12	100,0
Бригадир	6	9,09	5	8,47	5	9,09	0	0,62	100,0
Специалисты в т.ч.	4	6,06	4	6,78	4	7,27	0	0,49	100,0
Менеджер по персоналу	1	1,52	1	1,69	1	1,82	0	0,12	100,0
Бухгалтер	1	1,52	1	1,69	1	1,82	0	0,12	100,0
Тендерный менеджер	1	1,52	1	1,69	1	1,82	0	0,12	100,0
Менеджер по маркетингу	1	1,52	1	1,69	1	1,82	0	0,12	100,0
Рабочий персонал:	54	81,82	48	81,36	44	80,00	-4	-1,36	91,7
Рабочий по установке и наладке электрооборудования и систем кондиционирования воздуха	8	12,12	8	13,56	8	14,55	0	0,99	100,0
Рабочий по строительным и отделочным работам	20	30,30	18	30,51	14	25,45	-4	-5,05	77,8
Монтажник стальных и железобетонных конструкций	26	39,39	22	37,29	22	40,00	0	2,71	100,0
Итого	66	100	59	100	55	100	-4	0,00	93,2

Согласно представленным данным, можно заключить, что численность категории «Административно-управленческий персонал» в 2018 году по сравнению с 2017 годом не уменьшилась, но по сравнению с 2016 годом уменьшилась на 1 человека. Структура Административно управленческого персонала в отчетном году составила 12,73%, что на 0,86% превышает значение за 2018г. Количество специалистов на протяжении трех лет не менялось. Наблюдается уменьшение численности рабочих в отчетном году на 8,3%. Структура рабочего персонала в 2018 году по сравнению с 2017 имеет динамику уменьшения на 1,36 % и составляет 80%. В 2018 году отмечается уменьшение численности рабочего персонала, причиной чего послужило уменьшение количества заказов. Основываясь на данных, которые представлены в таблице 5, общая численность персонала предприятия уменьшилась на 6,8%, что приводит увеличению текучести кадров. Далее проведем анализ структуры персонала по возрастной категории

Таблица 6 – Возрастная структура персонала компании за 2017 - 2018 гг.

Показатель	Численность персонала, чел.			Отклонение, +/- чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
До 20 лет	3	3	3	-	0	0	4,55	5,08	5,45
От 20 до 30	31	27	25	-	-4	-2	46,97	45,76	45,45
От 31 до 40	22	20	18	-	-2	-2	33,33	33,90	32,73
От 41 до 50	6	6	7	-	-1	1	9,09	10,17	12,73
От 51 до 60	4	2	2	-	-2	0	6,06	3,39	3,64
Старше 60	0	1	0	-	1	-1	4,55	1,69	0,00
Итого	66	59	55	-	-7	-4	100	100	100

Графически, данная структура представлена на рисунке 6.

Представленные данные, позволяют отметить, что 45,45% персонала в 2018 году представлены в возрасте до 30 лет, остальные работники имеют более зрелый возраст.

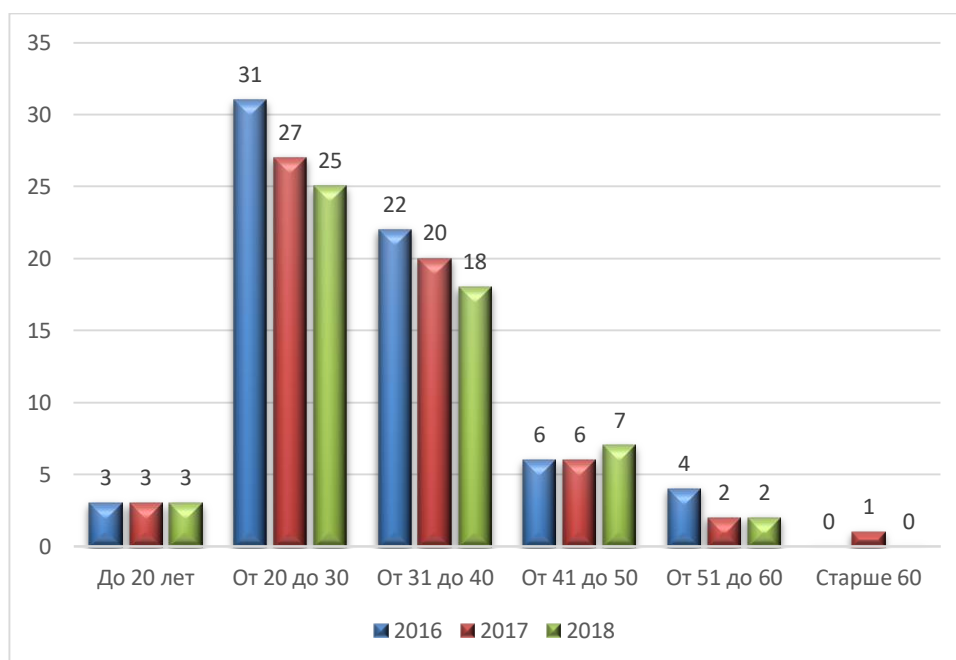


Рисунок 6 – Динамика возрастной структуры персонала ООО «НСК-Строй» за 2016 - 2018 гг.

В отчетном периоде следует отметить, сокращение численности персонала в возрасте от 51 до 60 лет по сравнению с 2016 годом, а также, уменьшение численности персонала в возрасте от 20 до 30 лет на 2 человека и уменьшение на 2 человека в возрасте от 31 до 40.

Структура персонала ООО «НСК-Строй» по стажу работы представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала по стажу работы ООО «НСК-Строй» [27]

Показатель	Численность персонала			Отклонение	
	2016г.	2017г.	2018г.	2017г.	2018г.
До 1 года	36	27	28	-9	1
От 1 до 3	20	22	20	2	-2
От 3 до 5	9	7	6	-2	-1
Свыше 5 лет	1	3	1	2	-2
Итого	66	59	55	-7	-4

Основываясь на результатах анализа в таблице 7, можно увидеть динамику кадрового состава предприятия, в результате чего и снижение производственного потенциала персонала. Далее проанализируем численность персонала по половому признаку, результат показан в таблице 8.

Таблица 8 – Состав персонала по половому признаку ООО «НСК-Строй» [27]

Половой признак сотрудников	2016		2017		2018		Отклонение	
	кол-во	уд. вес %	кол-во	уд. вес %	кол-во	уд. вес %	кол-во	уд. вес %
Всего работников, в т.ч.	66	100	59	100,00	55	100,00	-4	0,00
- мужчины	54	81,82	43	72,88	41	74,55	-2	1,66
- женщины	12	18,18	16	27,12	14	25,45	-2	-1,66

Анализ данных, представленных в таблице 8, показал, что уменьшение численности персонала влияет на состав персонала по половому признаку. Так, в 2018 году по сравнению с 2017 годом удельный вес мужчин увеличился на 1,66, что составил 74,55%, удельный вес женщин был уменьшен и составил 25,45%.

Далее, осуществим анализ персонала ООО «НСК-Строй» по уровню образования. Результаты представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Состав персонала по уровню образования ООО «НСК-Строй»

Состав работников по уровню образования	2016		2017		2018		Отклонение	
	кол - во	уд. вес %	кол - во	уд. вес %	кол - во	уд. вес %	кол - во	уд. вес %
Высшее образование	27	40,91	24	40,68	20	36,36	-4	-4,31
Неполное высшее	8	12,12	6	10,17	8	14,55	2	4,38
Средне-специальное образование	24	36,36	21	35,59	19	34,55	-2	-1,05
Среднее	7	10,61	8	13,56	8	14,55	0	0,99
Итого:	66	100,00	59	100,00	55	100,00	-4	0,00

Показатели таблицы 9 позволяют сделать вывод, что персонал ООО «НСК-Строй» представлен с различным уровнем образования. Высшее образование имеют все административно-управленческие работники. Рабочий персонал имеет неполное высшее, среднее и средне-специальное образование, которое соответствует их работе.

Из таблицы видно, что в 2018 году из ООО «НСК-Строй» было уменьшение численности сотрудников с высшим и средне-специальным образованием по сравнению с предшествующими годами.

Анализ уровня образования персонала предприятия, позволяет заключить, что за 2016-2018 гг., уровень образования имеет динамику к росту. Наличие изменений в структуре уровня образования персонала предприятия, является следствием сокращения численности персонала со средним образованием на 1 человека, данный сотрудник относится к категории рабочего.

Показатели, с помощью которых осуществим анализ движения кадрового состава предприятия, сведем в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ текучести кадрового состава ООО «НСК-Строй» [27]

Показатели	2017	2018	Отклонение	Темп роста, %
1. Численность персонала на начало года	66	59	-7	89,39
2. Принято работников	10	18	8	180,00
Уволено работников, в т.ч.	17	22	5	129,41
3.1. По собственному желанию	10	14	4	140,00
3.2. За нарушение трудовой дисциплины	3	3	0	100,00
3.3. По другим причинам	4	5	1	125,00
4. Численность персонала на конец года	59	55	-4	93,22
Среднесписочная численность	62,5	57	-5,5	91,20
5. Коэффициент текучести кадров, %	27,2	38,6	11,40	141,91
6. Коэффициент приема кадров, %	16	31,5	15,50	196,88
7. Коэффициент стабильности кадров, %	78,4	71,9	-6,50	91,71

Расчет коэффициента приема кадров предприятия был осуществлен с помощью формулы 10, результат представлен в таблице 10.

$$K_{\text{приема}} = \frac{Ч_{\text{принятых}}}{\text{ССЧ}} \cdot 100\%, \quad (10)$$

где  $K_{\text{приема}}$  – коэффициент приема сотрудников за период, %;

$Ч_{\text{принятых}}$  – число принятых сотрудников за период, чел.;

ССЧ – среднесписочная численность сотрудников за период, чел.

Расчет коэффициента текучести кадров предприятия был осуществлен с помощью формулы 4, результат представлен в таблице 10.

Расчет коэффициента стабильности кадров предприятия был осуществлен с помощью формулы 3, результат представлен в таблице 10.

Представленные данные позволяют отметить, что к концу 2018 года, наблюдается темп роста коэффициента текучести на 141,91%. При одновременном снижении коэффициента стабильности кадров до 91,71% что позволяет судить о ухудшении кадровой политики предприятия. Среди основных причин увольнения персонала предприятия следует отметить увольнения по собственному желанию. По причине нарушения трудовой дисциплины в ООО «НСК-Строй» было уволено 3 человека в 2017г. и в 2018г. Так, 1 человек уволился в 2018 году в связи с выходом на пенсию. Основная масса уволившихся сотрудников 14 человек уволилась по собственному желанию. Подводя итог по анализу таблицы 10, следует заключить об отклонении текучести кадров предприятия в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 11,40%.

Проанализируем количество увольнений по должностям, результат приведен в таблице 11.

Таблица 11 – Состав работников по должностям, уволившихся в ООО «НСК-Строй» в 2017 - 2018 гг. [27]

Показатель	Значение показателя, %	
	2017	2018
Наладчик электрооборудования	11,76	13,64
Строитель-отделочник	47,06	36,36
Монтажник	35,29	45,45
Менеджер по маркетингу	0,00	4,55
Тендерный менеджер	5,88	0,00

Проведенный анализ состава персонала предприятия в рамках категорий, позволил выявить, что к основному проценту уволившихся, в отчетном году, относится категория монтажник, что может быть объяснено следующими факторами: средний возраст большей части персонала данной

категории находится в возрасте 20-30 лет, в данный период происходит решение задач личной и профессиональной жизни, личностного саморазвития. Также, основной причиной выступает достаточно низкий уровень заработной платы монтажников из-за непостоянства заказов. Вторая категория по количеству уволившихся, принадлежит строителям-отделочникам. Среди управленческого персонала и специалистов наблюдается маленький процент уволившихся, что свидетельствует о том, что в ООО «НСК-Строй» остались только те, кто работает здесь давно и не стремится найти другую работу.

Проанализируем состав уволившегося персонала по возрастам в ООО «НСК-Строй» в 2017 - 2018 гг., результат представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Состав работников по возрастам уволившихся из ООО «НСК-Строй» в 2017 - 2018 гг. [27]

Показатель	Значение показателя %	
	2017	2018
До 20 лет	2	1
От 20 до 30	8	10
От 31 до 40	6	7
От 41 до 50	1	1
От 51 до 60	0	2
Старше 60	0	1
Итого	17	22

Состав работников, уволившихся в ООО «НСК-Строй» по половому признаку представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Состав работников, уволившихся на ООО «НСК-Строй» по половому признаку в 2017 - 2018 гг.

Показатель	Значение показателя, %	
	2017	2018
Мужчины	100	90,91
Женщины	0	9,09

Половозрастной состав выявил следующий итог, в 2017-2018 году уволились в основном мужчины в возрасте до 40 лет, а в 2018 году - была уволена 1 женщина в возрасте от 20 до 30 лет.

Проведем анализ уволенных сотрудников по уровню образования, результат представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Состав уволившихся работников по уровню образования ООО «НСК-Строй» в 2017 - 2018 гг.

Показатель	Значение показателя %	
	2017	2018
Высшее образование	52,94	40,91
Неполное высшее	11,76	9,09
Средне-специальное образование	29,41	50,00
Среднее	5,88	0,00
Итого	100,00	100,00

По показателям таблицы 14 в 2018 году уволились сотрудники, которые имеют высшее образование и средне-специальное образование, данный показатель составил - 40,91% и 50% соответственно. В отчетном периоде уволились сотрудники в основном со средне-специальным образованием.

Вывод: в результате проведенного анализа состава кадров можно сделать вывод, что основной состав работников ООО «НСК-Строй» представляет собой рабочий персонал в возрасте до 30 лет со средне-специальным образованием. Среди уволившихся сотрудников можно увидеть динамику увольнений среди сотрудников до 40 лет (количество которых составило 17 человек) с высшим и средне-специальным образованием, это говорит о том, что организацию покидают люди с большим опытом работы и высокой квалификацией, что отражается на не эффективной деятельности организации.

### **2.3 Анализ существующей кадровой политики ООО «НСК-Строй»**

Цель кадровой политики ООО "НСК-Строй" - разумное сочетание процессов обновления и сохранения, поддержания оптимального численного и качественного состава персонала в его профессиональном и социальном развитии.



Направление кадровой политики в ООО "НСК-Строй" подчинены целям и задачам, которые встают перед обществом и государством. В работе с кадрами сохраняются основные черты, основополагающие идеи, которые носят устойчивый и долговременный характер и составляют основные принципы организации кадровой работы, лежащие в основе процессов планирования, набора, подбора, подготовки, расстановки и использования кадров [18].

Основная задача ООО «НСК-Строй» в области формирования кадровой политики заключается в формировании «команды», состоящей из высококвалифицированных работников, стремящихся реализовать свой потенциал в решении технических, экономических и социальных задач ООО «НСК-Строй». Создание условий для оптимального использования кадрового потенциала, укрепления единой корпоративной культуры, эффективной мотивации и профессионального развития работников. Целью кадровой политики ООО «НСК-Строй» является формулирование ключевых принципов управления персоналом и характеристика основных направлений системы управления персоналом. Формированием кадровой политики организации занимается менеджер по персоналу под непосредственным руководством директора. Менеджер по персоналу разрабатывает основные направления кадровой политики, которые в дальнейшем утверждает директор.

Эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, в ООО "НСК-Строй" функция управления персоналом разделена на директора и менеджера по персоналу.

Основополагающим принципом кадровой политики в организации является ее направленность на обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью использования человеческих ресурсов. Под экономической эффективностью понимается использование результатов профессиональной деятельности работников организации для достижения стратегических целей и задач ООО «НСК-Строй». Социальная эффективность

заключается в создании условий для удовлетворения социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников ООО «НСК-Строй».

Основные направления кадровой политики ООО «НСК-Строй»:

- обеспечение предприятия человеческими ресурсами;
- использование персонала (мотивация персонала);
- корпоративная культура;
- планирование потребности в персонале должно быть направлено на решение специфических задач управления персоналом. К числу таких задач относятся:

- а) точное определение потребностей организации (предприятия) в персонале на плановый период;

- б) определение потребности в привлечении (или высвобождении) работников исходя из перспектив развития фирмы в плановом периоде;

- в) обеспечение рационального использования кадрового потенциала организации (предприятия);

- г) определение расходов на персонал.

Рассмотрим расходы на персонал:

- 1) определяется фонд оплаты труда на год, с учетом плановых повышений уровня оплаты труда, возможных реструктуризационных изменений и т.п. в соответствии с планом развития организации на год;

- 2) формируется бюджет затрат на привлечение персонала;

- 3) определяется фонд дополнительных социальных выплат;

- 4) формируется бюджет на социально-корпоративную сферу и т.п.

Система прямой материальной мотивации персонала состоит из базового оклада и премиальных (переменная часть заработной платы и премия из фонда руководителя), в таблице 15 продемонстрирован расчет заработной платы сотрудников. Таким образом, система прямой материальной мотивации фактически есть ни что иное, как система оплаты труда. Для специалистов базовый оклад составляет 70% заработной платы, 30% - премиальные за

ключевые показатели эффективности. Заработная плата бригадира и рабочих состоит из оклада и 3 % процентов стоимости заказа. Таким образом, прямой материальной мотивацией в ООО «НСК-Строй» является заработная плата, которая зависит от занимаемой должности, а для рабочих еще и от стоимости заказов. Система косвенной материальной мотивации - это так называемый компенсационный пакет отсутствует.

Таблица 15 – Расчет заработной платы без НДС в 2018 г. [24]

Категория персонала	Оклад	Премия	Итого
Директор	30000	9000	39000
Главный инженер	28000	8400	36400
Бригадир	26000	3% от стоимости заказа	26000
Менеджер по персоналу	22000	6600	28600
Бухгалтер	22000	6600	28600
Тендерный менеджер	22000	6600	28600
Менеджер по маркетингу	22000	6600	28600
Рабочий по установке и наладке электрооборудования и систем кондиционирования воздуха	20000	3% от стоимости заказа	
Рабочий по строительным и отделочным работам	20000	3% от стоимости заказа	
Монтажник стальных и железобетонных конструкций	20000	3% от стоимости заказа	

Поиском, набором и отбором персонала в ООО «НСК-Строй» занимается менеджер по персоналу на основании поданной руководителем заявки на подбор персонала.

Руководитель организации в соответствии с законодательством не допускает к выполнению трудовых обязанностей работников, не прошедших инструктаж, стажировку, проверку знаний охраны труда, а также в случае медицинских противопоказаний.

В ООО «НСК-Строй» действует утвержденная директором схема - технологии поиска и подбора персонала, «Положение о подборе персонала».

Представим в виде таблицы технологию закрытия образовавшейся вакансии на практике, этапы поиска и подбора персонала (Приложение А).

В ООО «НСК-Строй» ротация персонала происходит спонтанно, т.е. при острой необходимости закрытия освободившейся вакансии. Подобные факты свидетельствуют о недооценке влияния на персонал сложившейся культуры управления. Так же показатель текучести кадров возрастает в момент снижения заказов на строительно-отделочные работы и в период между тендерами. В период увеличения заказов заявка на персонал возрастает, в таком случае ведется набор сотрудников не на постоянную работу, а на период выполнения работ, т.е. с сотрудниками заключается срочный трудовой договор.

В ходе исследования были изучены следующие ступени системы найма и подбора персонала, чтобы лучше увидеть имеющиеся процесс подбора персонала в ООО «НСК-Строй», изобразим данный процесс схематично (рисунок 7).

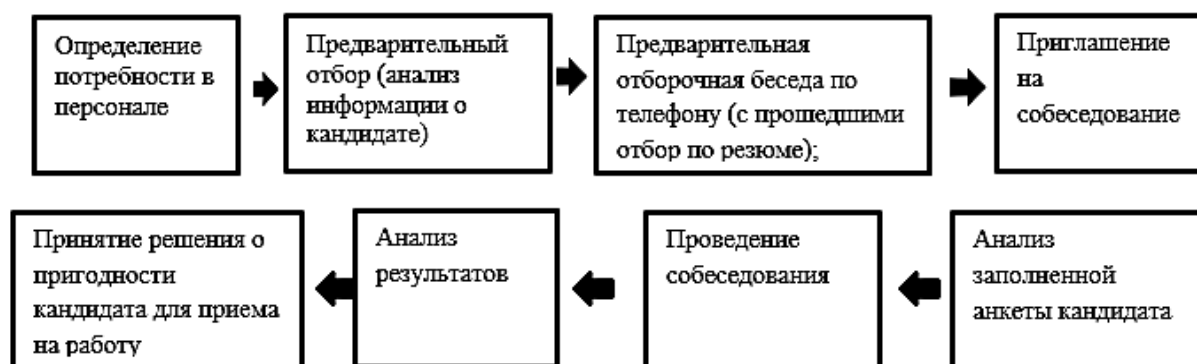


Рисунок 7 – Основные этапы подбора персонала ООО «НСК-Строй»

Данная методика позволяет уже на начальных стадиях выявить и отсеять изначально не подходящего кандидата.

Основными требованиями при отборе к сотрудникам рабочей категории является наличие опыта работы от 1 года в данной должности, т.к. период базового обучения в организации отсутствует. Основными требованиями к личностным характеристикам относится:

коммуникабельность, активность, ответственность, компетентность, умение работать в команде.

Нарушение требований, предъявляемых к различным должностям, которые обусловлены особенностями трудовой деятельности, приводит к увеличению уровня текучести кадров в организации.

В настоящее время на предприятии ООО «НСК-Строй» используются внешние и внутренние источники привлечения персонала:

- поиск подбора кадров через специализированные рекрутские сайты;
- размещение о вакансиях в СМИ;
- подбор кадров, через заполнение анкет соискателями, через рекомендации коллег или знакомых.

В настоящее время в компании ООО «НСК-Строй» подбор персонала проходит в форме рассмотрения резюме на рекрутских сайтах, заполнения анкет и беседы с потенциальными кандидатами. После того как соискатели проходят собеседование, с ними ведется вводный инструктаж о работе компании, далее минует обучение, т.к. сотрудники уже принимаются с опытом работы, сотрудники распределяются по бригадам и приступают к выполнению своих обязанностей.

Анализ выявления причин текучести кадров, позволит определить в причины текучести кадров и методы их снижения, которые будут рассмотрены в следующем разделе.

Выводы: в результате проведенного анализа, были получены следующие выводы. В течении отчетного года на предприятии было уволено 22 сотрудника, принято 18 человек, в 2018 году по сравнению с 2017 годом на предприятии отмечается уменьшение численности кадров на 4 человека. В 2018 году был увеличен коэффициент текучести на 0,11 или 38,82%.

Были получены результаты, позволившие выявить общий портрет уволившихся работников в ООО «НСК-Строй» в 2017 - 2018 гг.: это молодые квалифицированные сотрудники с большим опытом работы в возрасте до 40

лет, имеющие высшее или средне-специальное образование, в основном - это строители-отделочники и монтажники.

В 2018 году с высшим образованием было уволено 9 сотрудников, со средне-специальным образованием - 11 сотрудников. Увольнение квалифицированных сотрудников ведет к снижению производительности труда и к снижению уровня эффективной деятельности всей организации.

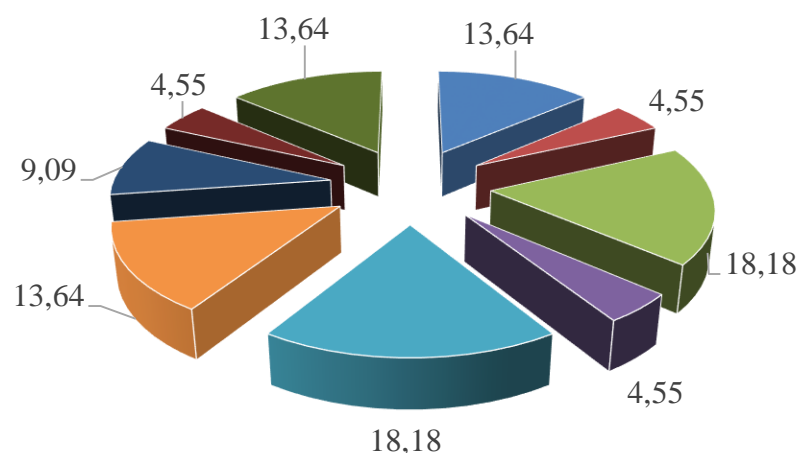
### 3 Методы снижения уровня текучести кадров в ООО «НСК-Строй»

#### 3.1 Причины текучести кадров в ООО «НСК-Строй»

Для выявления причин текучести кадров увольняющемуся работнику ООО «НСК-Строй» предоставляется анкетный лист (Приложение Б), в котором задаются вопросы и перечислены причины увольнений, соответственно работник должен указать по каким причинам он покидает организацию, указать что именно его не устроило в работе данной организации и т.п. Заполненная анкета анализируется руководством на выявление основных причин текучести кадров, которые в дальнейшем должны быть исключены. Причины увольнений заносятся в статистическую отчетность, а сама анкета помещается в личное дело, которое будет храниться с другими личными делами уволившихся сотрудников. Для проведения анализа причин увольнений за 2018 год, были рассмотрены анкеты 22 уволившихся сотрудников, в результате чего были выявлены настоящие причины увольнений сотрудников из ООО «НСК-Строй» результаты представлены в таблице 16, графически изображено на рисунке 8.

Таблица 16 – Причины увольнений сотрудников ООО «НСК-Строй» в 2018 г. по результатам анкет [25]

Причины увольнения	Отметили причину в качестве основной, %
Низкая заработная плата	13,64
Некорректные отношения с руководством	4,55
Неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе	18,18
Неудовлетворенные условия труда	4,55
Отсутствие возможности повышать свой профессиональный уровень	18,18
Отсутствие возможности карьерного роста	13,64
Плохая организация труда	9,09
Не подходящие территориальное расположение места работы	4,55
Другие причины	13,64
Уход на пенсию	4,55
Уезд из города	9,09
Итого:	100,00



- Низкая заработная плата
- Некорректные отношения с руководством
- Неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе
- Неудовлетворенные условия труда
- Отсутствие возможности повышать свой профессиональный уровень
- Отсутствие возможности карьерного роста
- Плохая организация труда
- Не подходящие территориальное расположение места работы
- Другие причины

Рисунок 8 – Причины увольнений сотрудников ООО «НСК-Строй» в 2018 г.

Выявленные причины текучести показывают, что в основном сотрудники увольняются из-за отсутствия возможности карьерного роста, возможности повышения профессионального уровня, неудовлетворенности социально-психологическим климатом в коллективе, низкой заработной платы. В сфере строительства рабочий персонал в большинстве случаев довольно мобилен и готов с легкостью поменять работу, если в другой компании предложат лучшие условия работы.

В результате проведенного анализа, были получены выводы: часто увольняются работники по причине того, что ожидания от работы и самого предприятия не совпадают с реальностью.



Так же был проведен опрос среди работающих сотрудников на степень важности условий работы в организации, в опросе приняли 65 человек. Респондентам необходимо было выделить важность условий для комфортной работы в организации. Опросный лист представлен в Приложении В.

Проведем анализ по результатам ответов первой таблицы из опросного листа.

Таблица 17 – Определение степени важности условий работы в организации по 10 бальной шкале [26]

Оцениваемая характеристика	Средний балл
Взаимоотношения между сотрудниками разных подразделений организации	6,92
Взаимоотношения в подразделении	6,92
Взаимоотношения с непосредственным руководителем	4,62
Взаимоотношения с руководителями организации	5,38
Справедливость действующей системы поощрения сотрудников	9,69
Справедливость действующей системы наказания сотрудников	9,23
Распределение обязанностей между сотрудниками	8,92
Социально-психологический климат в Вашем подразделении	9,69
Социально-психологический климатом в организации в целом	9,08
Перспектива служебного роста	8,00
Совершенствования профессиональных качеств и развития личности	9,23
Сплоченность коллектива Вашего подразделения	5,85

Наглядно данные результаты из таблицы 17 можно посмотреть на рисунке 9.

Из графика видно, что для сотрудников наиболее важны такие условия как: справедливость действующей системы поощрения, социально-психологический климат в подразделении, совершенствование профессиональных качеств и развития личности, справедливость действующей системы наказания сотрудников. Одним из главных мотивационных факторов для персонала является материальное стимулирование. Люди желают более высокооплачиваемую работу и считают, что система оплаты труда должна строиться в зависимости от результатов

каждого. В целом, по результатам всего исследования можно сделать вывод о том, текучесть персонала на предприятии обусловлена невниманием руководства к потребностям работников. Имеющаяся система мотивации не соответствуют реальному мотивационному профилю сотрудников, так как в ООО «НСК-Строй» мотивация только денежная.

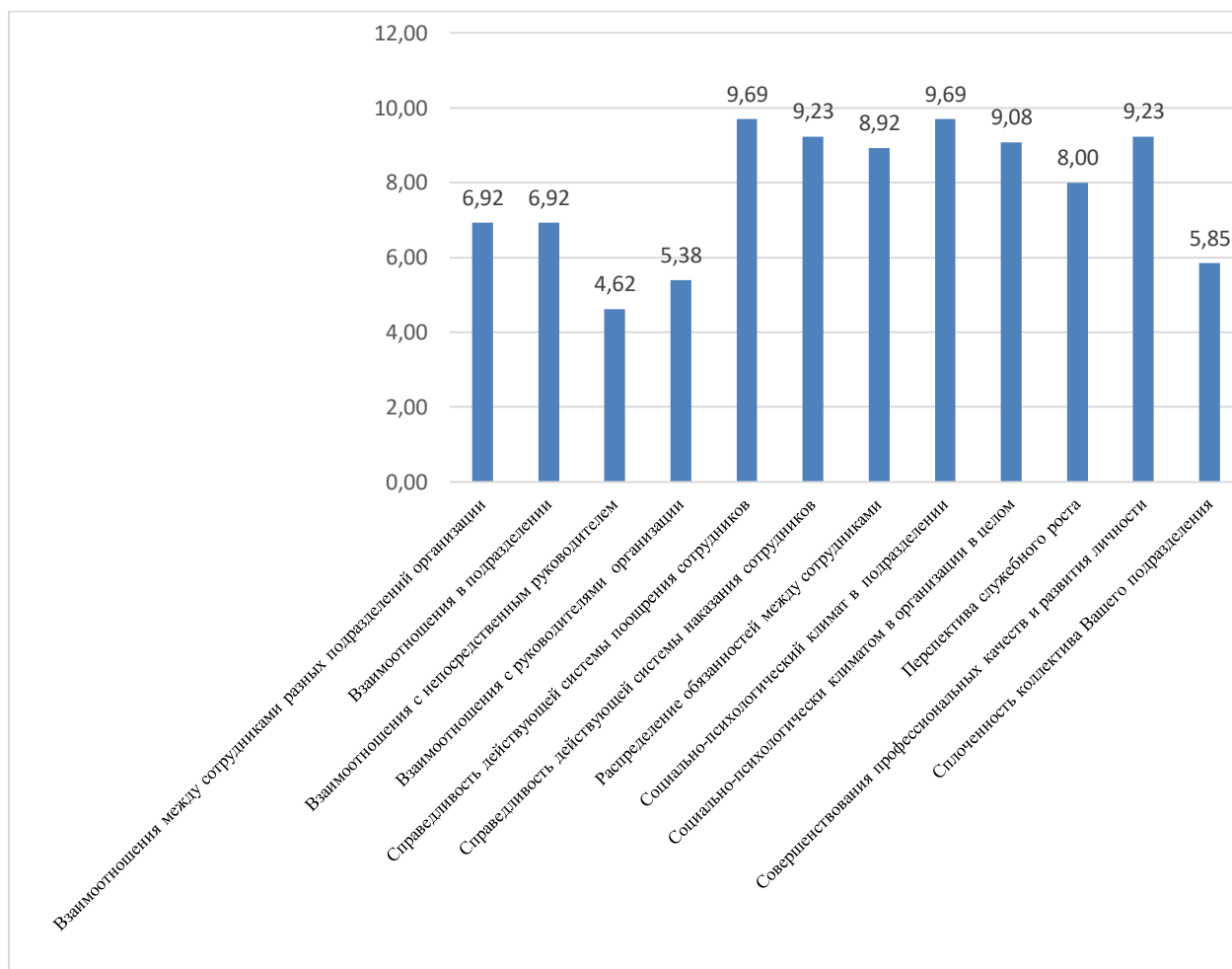


Рисунок 9 – Степень важности условий работы для сотрудников ООО «НСК-Строй»

Также, среди полученных ответов относительно анализа персонала ООО «НСК-Строй», были указаны пренебрежение руководством предприятия внутренней мотивацией сотрудников, акцентируя внимание на применение традиционных инструментов, среди которых, принуждение, штрафы и т.п., с целью побуждения персонала к труду. Отсутствие таких мотивов, как профессиональный и квалификационный рост, одобрение и поощрение за успехи, снижает продуктивность труда персонала.

Можно сделать общий вывод о том, что деньги занимают первое место в иерархии ценностей сотрудников в своей работе, отсутствие карьерного роста, невозможность повышать свой профессиональный уровень, а также неудовлетворительный социально-психологический климат в коллективе. Такое положение дел снижает у работников их ответственность, заинтересованность к делу, они предпочитают работать спустя рукава, что, в свою очередь, не устраивает работодателей. Ряд из отмеченных недостатков могут быть устранены с помощью организационных методов, путем совершенствования системы мотивации персонала предприятия, а также, путем улучшения условий труда, что позволит отделу кадров наряду с руководящим составом компании, разработать мероприятия в рамках снижения текучести кадров и, как следствие, улучшение ситуации на предприятии.

### **3.2 Методы снижения текучести кадров, предлагаемые для ООО «НСК - Строй»**

В результате проведенного анализа на выявление причин текучести кадров, рекомендуется внедрить следующие методы по снижению данного показателя:

- 1) Курсы по повышению квалификации менеджера по персоналу;
- 2) Курсы повышения квалификации рабочих;
- 3) Программу адаптации новых сотрудников;
- 4) Улучшить систему материального стимулирования сотрудников;
- 5) Систему нематериального стимулирования сотрудников.

Рассмотрим подробнее каждый предлагаемый метод:

- 1) Организация курсов по повышению квалификации менеджера по персоналу.

В ООО «НСК-Строй» менеджер по персоналу не ведет комплексную работу по управлению персоналом, на данный момент в его обязанности

входит только подбор и расстановка персонала, и ведение кадрового делопроизводства.

На современном рынке труда менеджер по персоналу должен формировать трудовой коллектив, организовывать психологическую и профессиональную адаптацию сотрудников, проводить работы по их закреплению, обучению, аттестации, оценке результатов труда, проводить анализ эффективной деятельности сотрудников, выявлять причины текучести, а также устранять их, организовывать корпоративную культуру всей организации. Для этой цели он должен использовать современные методы управления кадрами.

Для изучения современных методов по управлению персоналом и дальнейшем применении их в работе, менеджеру по персоналу ООО «НСК-Строй» необходимо пройти курсы повышения квалификации. Так как в организации нет собственного тренинг-менеджера, необходимо заключить договор с компанией, предоставляющей данные курсы.

## 2) Организация курсов повышения квалификации рабочих.

В результате проведенного анализа в первой части третьей главы был выявлен одна из причин текучести кадров ООО «НСК-Строй» - это невозможность повышения профессионального уровня среди сотрудников. Так как на предприятии работает в основном молодой персонал, который стремится повышать уровень своей квалификации, развивать свои навыки и способности.

Недостаток знаний и навыков приводит к низкому качеству результатов труда, повышению расхода ресурсов, низкой производительности, снижению конкурентоспособности продукции и предприятия, снижению мотивации и повышению уровня стрессовых ситуаций, повышению опасности работы, загрязнению окружающей среды.

Повышение квалификации рабочих является целью улучшения профессиональных знаний и навыков, при этом пополняются ранее приобретенные знания, происходит знакомство с новейшими достижениями в

сферах, представляющих профессиональный интерес для работников. Является наиболее важным инструментом, обеспечивающим стабильность компании и повышение ее конкурентоспособности [17].

Отлаженная на предприятии система повышения квалификации позволит расширить систему социальной работы и мотивации работников, снизить текучесть кадров, повысить интерес к трудовой деятельности в данной организации, конкретизировать перспективу личного развития.

Как уже известно, собственного тренинг-менеджера и учебного класса компания не имеет, следовательно, необходимо заключить договор с внешними учебными структурами. На настоящее время действует много компаний, которые предоставляют образовательные курсы, индивидуально подбирая их для каждой организации. В таблице 18 представлены график обучения персонала.

Таблица 18 – График обучения работников ООО «НСК-Строй»

Должность	Период обучения
Рабочий по установке и наладке электрооборудования и систем кондиционирования воздуха	1 квартал
Рабочий по строительным и отделочным работам	2 квартал
Монтажник стальных и железобетонных конструкций	3 квартал

Курсы повышения квалификации рабочих следует проводить раз в квартал, без отрыва от производства, количество часов, необходимое для тех или иных специалистов, будет разделено индивидуально для каждой должности. После прохождения обучения, для работников проводится аттестация на уровень полученных знаний и выдается удостоверение с соответствующей категорией разряда.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого формируется организационная и производственная культуры, повышается потенциал человеческих ресурсов, снижается текучесть персонала, достигаются цели производства при оптимальных затратах ресурсов.

### 3) Внедрение программы адаптации новых сотрудников.

Из выше проведенного анализа состава кадров ООО «НСК-Строй» было выявлено, что большая часть сотрудников компании работает менее года, это является показателем отсутствия эффективной системы адаптации сотрудников.

В настоящее время процесс адаптации новых сотрудников является одним из важнейших направлений кадровой политики предприятия. Адаптация новых сотрудников представляет собой сложный процесс, основным компонентом которого должна стать эффективная программа адаптации новых сотрудников в компании.

Процесс адаптации состоит из нескольких этапов:

- оценка уровня подготовленности работника, ориентации, т. е. практического знакомства новичка со своими обязанностями и требованиями;
- этап действенной адаптации, заключающийся в приспособлении новичка к своему статусу;
- заключительный этап, завершающийся полноценным функционированием работника в организации.

При разработке программы по адаптации персонала необходимо учитывать факторы: профессиональные, организационно-управленческие, социально-гигиенические, социально-психологические, экономические факторы и индивидуально-психологические особенности новых сотрудников. ООО «НСК-Строй» является не крупным предприятием, соответственно в процессе введения в должность нового работника должны участвовать все члены рабочей бригады и руководящего состава, адаптацию следует проводить на рабочем месте с опытными коллегами.

Лучшим методом адаптации будет являться метод наставничества, как наиболее приемлемая форма обучения новых сотрудников.

К обязательным пунктам относятся:

а) Ознакомление с должностными инструкциями, положениями о внутреннем распорядке, социальных льготах, оплате труда, системе штрафов, видах страхования, возможностях карьерного роста, сроках и условиях найма;

б) Инструктаж по технике безопасности, противопожарной безопасности, знакомство со схемами эвакуации, местонахождением медицинского пункта, столовой, бытовых, санитарно-гигиенических помещений, парковки личного автотранспорта, средств коммуникации;

в) Представление нового сотрудника коллективу, руководству, бригадиру;

г) Прохождение испытательного периода работы с наставником;

д) Оценка работника, утверждение в должности или увольнение по результатам прохождения испытательного срока.

В каждой рабочей бригаде роль наставника выполняет бригадир. Наставник должен быть квалифицированным специалистом, доброжелательным, приветливым к обучаемому, заинтересованным в том, что и как он делает, обладать здоровым чувством юмора, соблюдать разумный предел во всем.

Основными методами, которыми пользуются наставники, являются:

а) определение начального уровня знаний;

б) определение типажа нового сотрудника;

в) структурирование обучения;

г) личный пример;

д) объяснение теоретического материала простым, доступным языком;

е) предоставление обучающего материала (для самообразования);

ж) последовательность изложения материала, обучения тому, как выполнить работу быстрее и качественнее;

з) обучение практическим работам;

и) совместная работа;

к) обратная связь на промежуточных этапах;

л) постоянное внимание и поддержка, доверие и ответственность самостоятельной работы;

м) своевременное поощрение обучаемых.

По сравнению с другими видами обучения наставничество привлекает:

а) скоростью адаптации в новом коллективе;

б) отработкой полученных знаний на практике;

в) постоянным консультированием по трудным вопросам;

г) своевременностью ответов на возникающие вопросы;

д) мотивацией (значимость, саморазвитие) наставника.

Для полноценной системы наставничества в компании необходим такой инструмент, как подготовка наставников, так как деятельность наставника очень ответственна. Данное обучение будущие наставники должны пройти во внешних организациях, предоставляющие данное обучение, с которыми заключен договор организации. [13].

Компания благодаря системе наставничества имеет подготовленный персонал с оптимальным периодом адаптации, повышает культурный уровень компании, помогает взаимодействию сотрудников, как по вертикали, так и по горизонтали, оказывает позитивное воздействие на отношение к обучению.

4) Улучшение системы материального стимулирования сотрудников.

В ООО «НСК-Строй» действует система материального стимулирования только в виде основного оклада и премиальной части.

Одной из основной мотивации для работы каждого человека является материальная заинтересованность. Данная мотивация не должна носить систематический характер, или с какими-либо общими коллективными результатами работы в течение определенного, достаточно длительного, календарного периода. Это различные единовременные премии и вознаграждения за заслуги перед организацией.

В ООО «НСК-Строй» рекомендовано добавить дополнительные материальные вознаграждения:



а) бонусные выплаты за раннее выполнение крупного строительного заказа (3000 руб. на человека);

б) бонусные выплаты за качественное выполнение крупного и сложного строительного заказа (2000 руб. на человека);

в) увеличение премиальной части заработной платы сотрудникам, получившим высокий разряд в своей профессии (1000 руб. на человека);

д) индивидуальные денежные вознаграждения за непрерывный стаж работы от 3-х лет в ООО «НСК-Строй» (3000 руб. на человека).

Материальное стимулирование направлено на создание заинтересованности работников в увеличении дополнительных трудовых затрат и компенсацию этих затрат работодателем [12].

5) Внедрить систему нематериальной мотивации в ООО «НСК-Строй». Стимулирование играет огромную роль в организации деятельности предприятия, так как оно направлено на мотивацию работника к эффективному и качественному труду [12].

В первую очередь - повышение эффективности работы сотрудников и всей компании в целом. Среди других целей нематериального стимулирования можно отметить следующие: увеличение прибыли компании; создание благоприятной атмосферы в коллективе с элементами здоровой конкурентной среды.

Нематериальная мотивация будет проявляться как забота организации о своих сотрудниках, что является одним из показателей высокого уровня его корпоративной культуры, являющейся основным фактором формирования имиджа организации как в глазах сотрудников и деловых партнеров, так и широкой общественности. У работников, ощущающих удовлетворённость работой повышается производительность труда, они проявляют активность, выходящую за рамки их должностных обязанностей, инициативность, готовность прикладывать дополнительные усилия для достижения сверх результатов. Соответственно, для этого руководителям следует проводить мероприятия, связанные с мотивацией и стимулированием персонала [15].

В ООО «НСК-Строй» рекомендовано внедрить следующие способы нематериальной мотивации:

- 1) Предоставление оплачиваемых отгулов, дополнительных дней отпуска;
- 2) Предоставление возможности сокращения продолжительности рабочего времени за счет его экономии в результате высокой производительности труда;
- 3) Предоставление различных скидок, в том числе сертификатов на строительные товары в определенных строительных магазинах;
- 4) Организация корпоративных мероприятий (спортивные мероприятия на природе с выездом за город либо на стадион; пикники с выездом на природу; торжественные мероприятия в случае праздников);
- 5) Организация «Доски почета» (персональная публичная похвала за проявление инициатив и за внедрение новых технологий работы, за непрерывный долгий стаж работы);
- 6) Поздравление работников со значимыми датами (юбилей, свадьба, рождение ребенка, на новогодние праздники, 8 марта женщинам и 23 февраля мужчинам) в виде ценного подарка от организации;
- 7) Награждение ценным подарком работников, проработавших на предприятии 5, 10, 20, 30 лет;
- 8) Предоставление большей свободы действий при выполнении поставленных задач, сотрудникам, проработавшим в компании более 5 лет;
- 9) Проведение мотивирующих совещаний;
- 10) Привлечение опытных сотрудников к принятию решений;
- 11) Организация помощи в семейных делах (например, предоставление транспорта при переезде);
- 12) Предоставление возможности дополнительной подработки;
- 13) Организация питания сотрудников, спортивных залов или предоставление абонементов в спортивные клубы.

Предложенные мероприятия позволят предприятию повысить уровень приверженности сотрудников к организации, повысить уровень благоприятной корпоративной атмосферы, снизить текучесть персонала и повысить уровень мотивации сотрудников к работе, и их социальной защищенности. Если сотрудники будут преданы своей организации, то в своих интересах они могут самостоятельно находить будущих заказчиков используя свои каналы привлечения.

Дополнительной рекомендацией для ООО «НСК-Строй» является улучшение маркетинговой деятельности компании, которая повлияет на прирост прибыли, улучшение имиджа компании и снижение текучести кадров.

Для того чтобы увеличился поток заказов на строительные услуги компании отделу маркетинга необходимо:

- а) исследовать строительный сегмент рынка;
- б) улучшить рекламную деятельность предлагаемых услуг;
- в) составить и распространить коммерческие предложения;
- г) увеличить число клиентов сфере B2B, заключить договора с компаниями на постоянное обслуживание их систем кондиционирования воздуха.

Пункты, а, в, г не составят затрат для организации, т.к. данную работу будет выполнять собственный отдел маркетинга. Основные затраты пойдут на выполнение работ под пунктом б.

Для улучшения рекламной деятельности организации необходимо расширить диапазон рекламной площадки, разместить объявления о предлагаемых услугах организации на различных рекламных сайтах:

- а) Авито
- б) Юла
- в) Сайт: Из рук в руки
- г) Услуги в Новосибирске - НГС.Объявления
- д) Яндекс.Директ

При применении данного метода о компании узнают много потенциальных клиентов, в результате чего будет увеличен поток заказов, соответственно, у сотрудников будет большой объем работы и увеличится премиальная часть заработной платы.

### 3.3 Оценка методов снижения текучести кадров на предприятии

Главной оценкой методов снижения текучести кадров является стабильно работающий персонал, увеличение качества и производительности труда, благоприятная рабочая атмосфера в организации и имидж компании.

Проведем оценку каждого предложенного метода:

Таблица 19 – Смета затрат на применение методов по снижению текучести кадров

Метод	Кол-во человек	Затраты на 1 человека в месяц	Затраты год/руб
1.Повышение квалификации менеджера по персоналу (срок обучения 2,5 месяца)	1	14600	14 600
2. Повышение квалификации следующих рабочих:			
2.1 Рабочий по установке и наладке электрооборудования и систем кондиционирования воздуха	5	4000	20000
2.2 Рабочий по строительным и отделочным работам	5	4000	20000
2.3 монтажник стальных и железобетонных конструкций	5	4000	20000
3. Адаптация сотрудников при помощи метода наставничества (затраты на оплату премиальных наставникам)	4	1000	48000
4. Улучшение системы материального стимулирования сотрудников в т.ч.:			
4.1 Бонусные выплаты за раннее выполнение крупного строительного заказа ( в год в среднем 7 крупных заказов)	44	3000	132000
4.2 Бонусные выплаты за качественное выполнение крупного и сложного строительного заказа	44	2000	88000
4.3 Увеличение премиальной части заработной платы сотрудникам, получившим высокий разряд в своей профессии	10	1000	120000

Продолжение таблицы 19

Метод	Кол-во человек	Затраты на 1 человека в месяц	Затраты год/руб.
4.4 Индивидуальные денежные вознаграждения за непрерывный стаж работы от 3-х лет в ООО «НСК-Строй»	7	3000	21000
5. Внедрение нематериальной мотивация сотрудников:			
а) Организация корпоративных мероприятий	55		500000
б) Организация питания	55		1010000
в) Приобретение ценных подарков.	55		85000
г) Предоставление различных скидок, в том числе сертификатов на строительные товары в определенных строительных магазинах.	55		110000
Итого:			2188600

В таблице 20 оценим затраты на применение предлагаемых методов по снижению текучести кадров для ООО «НСК-Строй»

Таблица 20 – Оценка затрат на применение методов по снижению текучести кадров

Метод	Затраты, руб./год
Повышение квалификации менеджера по персоналу	14600
Повышение квалификации рабочих	60000
Адаптация сотрудников при помощи метода наставничества	48000
Улучшение системы материального стимулирования сотрудников	361000
Внедрение нематериальной мотивации сотрудников	1705000
Итого:	2188600

Из таблицы затрат видно, что основные затраты относятся на внедрение метода нематериального стимулирования и составляют 1705000 руб., т.к. в него входят затраты на проведение корпоративных мероприятий, организацию питания и приобретение ценных подарков.

Рассмотрим затраты на дополнительный предложенный метод для привлечения денежных средств, касающийся маркетинговой сферы организации, способствующему увеличению потока заказов.

Таблица 21 – Затраты на размещение объявлений на рекламных сайтах

Наименование рекламной площадки	Кол-во объявлений	Стоимость рекламы (руб., сутки)	Стоимость рекламы (руб., месяц)
1	2	3	4
Авито (размещение бесплатное, затраты на поднятие объявления)	3	60	5400
Юла (размещение бесплатное, затраты на поднятие объявления)	3	49	4410
Сайт: Из рук в руки	3	80	7200
Услуги в Новосибирске - НГС.Объявления (размещение бесплатное, затраты на поднятие объявления)	2	200	12000
Яндекс.Директ			50000
Итого:			79010

Ежемесячные затраты составляют 79010 рублей, в год сумма затрат составит 948120 рублей. Проанализировав данную смету затрат можно сделать вывод, о том, что большая часть денежных средств будет уходить на контекстную рекламу в Яндекс.Директ но при размещении рекламы на данных ресурсах увеличится поток заказов, соответственно увеличится и доход компании, который повлияет на снижение текучести кадров сотрудников.

Предложенные методы по снижению текучести кадров образуют определенные затраты для предприятия, но в совокупности они дают гораздо больший положительный эффект на компанию. Лучше укрепить корпоративный дух компаний, оставить довольными работой своих квалифицированных сотрудников, чем постоянно затрачивать время и ресурсы на поиск нового персонала.

После внедрения данных методов в организации будут происходить положительные изменения:

- улучшится корпоративная культура компании и морально-психологическая атмосфера в организации;
- улучшится система коммуникации в организации;

- увеличится уровень лояльности и приверженности сотрудников к организации;
- улучшится профессиональное развитие сотрудников компании;
- увеличится производительность труда;
- уменьшится показатель текучести кадров;
- увеличится эффективность деятельности организации.
- улучшится имидж компании.

Энергичные, активные и инициативные работники - залог успеха, поэтому грамотно построенная система стимулирования персонала - важнейшая задача кадровой политики.

## **Заключение**

В заключении выпускной квалификационной работы можно сделать вывод, что текучесть кадров является одним из важнейших факторов ослабления трудовой дисциплины на предприятии, влекущее за собой экономические потери:

- потери рабочего времени и средств на подготовку кадров;
- снижение трудовой активности и производительности труда работника перед принятием решения о смене места работы;
- выбытие людей на более или менее длительный срок из трудового процесса в связи с переходом на другую работу.

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом предприятия, это своего рода индикатор неблагополучия.

В ходе работы было выявлено, что кроме отрицательных моментов, текучесть кадров имеет и положительные. При контролируемой текучести кадров, открываются возможности для кадровых перестановок и карьерного роста, оставшихся лучших сотрудников, что является для них дополнительным стимулом. Проанализировав причины ухода сотрудников и внеся соответствующие изменения в деятельность фирмы можно не только снизить текучесть кадров, но и увеличить эффективность деятельности каждого сотрудника и фирмы в целом.

В результате проведенного исследования теоретического материала, были получены следующие результаты:

- 1) Проведенный анализ существующих теоретических и методических положений кадрового менеджмента показал, что текучесть кадров – это абсолютный показатель движения персонала, который характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения.



2) В результате проведенного анализа теоретического материала были выявлены основные причины текучести кадров, которые зависят от уровня удовлетворенности сотрудников условиями компании, к данным причинам относятся:

- а) не усовершенствованная программа материального стимулирования;
- б) отсутствие социального обеспечения;
- в) условия и организация труда на предприятии;
- г) проявление отрицательных моментов в корпоративной культуре организации;
- д) отсутствие возможности карьерного роста и профессионального развития.

Текучесть персонала зависит не только от бытовой и социальной неорганизованности, но и от возникающих сложностей в самореализации и самоутверждении сотрудника.

3) Основываясь на исследовании представленного материала основными этапами управления текучестью кадров на предприятиях являются следующие:

- определение уровня текучести кадров на предприятии;
- определение дополнительных экономических затрат предприятия, вызванных текучестью кадров;
- определение причин текучести кадров;
- определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса увольнения рабочей силы;
- определение экономического эффекта от внедрения разработанных мероприятий по снижению уровня текучести кадров.

Концепция регулирования текучести персонала, функционирующая в настоящее время, стремится к достижению нормального (естественного) уровня текучести кадров. Ее основу должны составлять не только обеспечение повышения эффективности деятельности организации в целом, но и

повсеместное развитие ее кадрового потенциала по сравнению с изменениями внешней среды.

В практической части данной работы был проведен анализ текучести кадров ООО «НСК-Строй».

Цель кадровой политики ООО "НСК-Строй" - разумное сочетание процессов обновления и сохранения, поддержания оптимального численного и качественного состава персонала в его профессиональном и социальном развитии.

По итогам проведенного анализа сделаем следующие выводы. К концу 2018 года численность ООО «НСК-Строй» составила 55 человек из них 44 человека категории рабочих, 4 специалиста и 7 руководителей. В течении года на предприятии было уволено 22 сотрудника, принято 18 человек, в 2018 году по сравнению с 2017 годом на предприятии отмечается уменьшение численности кадров на 4 человека. В 2018 году наблюдается увеличение коэффициента текучести кадров на 0,11 или 38,82%.

Были получены результаты, позволившие выявить общий портрет уволившихся работников в ООО «НСК-Строй» в 2017 - 2018 гг.: это молодые квалифицированные сотрудники с большим опытом работы в возрасте до 40 лет, имеющие высшее или средне-специальное образование, в основном - это строители-отделочники и монтажники.

Для выявления причин текучести кадров в ООО «НСК-Строй» был применен метод опроса уволившихся сотрудников. На протяжении 2018 года в момент увольнений сотруднику предлагали заполнить опросный лист, в котором ему необходимо было определить факторы, повлиявшие на его уход из организации, в опросе приняли участие 22 уволившихся сотрудника.

Анализируя показатели можно определить следующие основные причины увольнений:

- а) Отсутствие возможности карьерного роста;
- б) Отсутствие возможности повышать свой профессиональный уровень;

в) Неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе;

г) Низкая заработная плата;

Следовательно, на предприятии необходимо внедрить возможные методы улучшения сложившейся ситуации, которые позволят снизить текучесть персонала.

Исходя из выявленных причин, были предложены такие мероприятия, как:

1) Организовать курсы по повышению квалификации менеджера по персоналу;

2) Организовать курсы повышения квалификации рабочих;

3) Внедрить программу адаптации новых сотрудников;

4) Улучшить систему материального стимулирования сотрудников;

5) Внедрить систему нематериального стимулирования сотрудников.

Предложенные методы по снижению текучести кадров образуют определенные затраты для предприятия. Но в совокупности они дают гораздо больший эффект, который выражается в улучшении морально-психологического климата, роста позитивного отношения к труду, усилении лояльности персонала к своему предприятию, что позволит снизить уровень потенциальной и фактической текучести.

## **Список использованных источников**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019)
2. Аксенова Е. А., Базарова, Б.Л. Управление персоналом: учебное пособие – М: ЮНИТИ, 2007. – 560 с.
3. Алавердов А.Р., Куроедова Е.О., Нестерова О.В. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
4. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: учебное пособие. – М.: Дело, 2013. – 356 с.
5. Гарбар А.А. Анализ структуры мотивов текучести кадров и её динамики //Проблемы современной экономики – 2010. – 204 с.
6. Гунин В.К. Текучесть кадров как экономическая проблема: причины и последствия //Оргкомитет конференции. – 2014. – 43 с.
7. Золотогоров В.Г. Организация производства и управление предприятием: учебное пособие. – Мн.: Книжный дом, 2014. – 458 с.
8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебное пособие 3-е издание, переработанное и дополненное. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 438 с.
9. Кричевский, Р.Л. Психология профессиональной карьеры: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2005. – 260 с.
10. Липатов В.С. Управление персоналом организации: учебное пособие. – М.: Люкс-арт, 2014. – 356 с.
11. Лысков А.Ф. Текучесть персонала: причины, последствия, способы оптимизации //Кадры предприятия. – 2004. – 107 с.
12. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. – М.: Юрайт, 2017. – 484 с.
13. Михайлина Г.И., Матраева. Л.В. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2016. – 280 с.
14. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебное пособие. – М.: Юрайт, 2014. – 444 с.

15. Оксина К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2014. – 64 с.
16. Пугачев В. П. Руководство персоналом. Кадровая диагностика. Конкретные ситуации. Тренинг. Практикум: учебное пособие. – М.: - Аспект Пресс, 2006. – 316 с.
17. Рогожин, М.Ю. Организация управления персоналом предприятия: учебно-практическое пособие. – М.: РДЛ, 2004. – 224 с.
18. Устав ООО «НСК-Строй» //г.Новосибирск – 2012г.
19. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации: учебное пособие. – М.: КноРус, 2005. – 432 с.
20. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом современной организации: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 456 с.
21. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие. – М.: КноРус, 2016. – 268 с.
22. Кадровый менеджмент // HR-портал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/upravlyay-tekuchestyu-personala-ili-proigraesh>.
23. Черноусова В. В. Методические подходы к управлению текучестью кадров на российских предприятиях [Электронный ресурс] //Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2013. №. 3. С. 389-395. Электрон. версия печат. публ. Доступ из научной электронной библиотеки «eLIBRARY.RU».
24. Бухгалтерская отчетность ООО «НСК-Строй».
25. Опросные анкетные листы уволившихся сотрудников ООО «НСК-Строй»
26. Опросные листы работающих сотрудников ООО «НСК-Строй».
27. Отчетность о движении персонала ООО «НСК-Строй».
28. Отчетность по КСО ООО «НСК-Строй».

## Приложение А

(справочное)

### Этапы закрытия вакансии ООО «НСК-Строй»

Этапы поиска и подбора персонала	Поиск и подбор персонала в компании согласно требованиям	Фактический процесс поиска и подбора в компании
1	2	3
Выявление потребности в персонале	Основывается на утвержденном графике выполнения работ по каждой бригаде, и утверждается ежеквартально.	Утвержденные графики работ в наличии. Однако, потребность в персонале появляется спонтанно, что является причиной сезонности работ или технологической цепочки. Есть случаи приема не квалифицированных специалистов в результате спешного найма или отсутствия подходящих кандидатов.
Заполнение заявки на подбор персонала	Документ обязательный для заполнения каждым руководителем любого уровня, заказывающим себе новых сотрудников.	Заполняется очень редко. Нарушения происходят на уровне директора предприятия, что приводит к нарушениям и линейном уровне. Заявки по телефону без конкретных требований к кандидату приводят к потерям времени и большим нагрузкам на менеджера по персоналу.
Поиск кандидата	Комплекс мероприятий, включающих в себя: подачу объявлений в СМИ, использования ресурса Интернета, обращение к сотрудникам предприятия, поиск в базе данных предприятия (использование резерва).	Размещение объявления о вакансии в платных источниках СМИ. Ознакомление сотрудников с образовавшейся вакансией. Поиск резюме на рекрутских сайтах
Анализ резюме кандидатов	Выявление кандидатов из числа присланных резюме и их откликов на объявления по предъявленным требованиям в заявке и обязанностям должностной инструкции	Согласно установленным требованиям
Предварительное собеседование с кандидатом	Проводится с менеджером по персоналу, который предоставляет кандидату информацию о вакантной должности, функциях, которые придется выполнять	Согласно установленным требованиям.

Продолжение приложения А

1	2	3
	кандидату в случае его приема на работу. Ознакомление с предъявленными кандидатом документами (трудовая книжка, диплом об образовании и т.д.)	
Тестирование на профессиональные и личностные качества	Прохождение кандидатом тестовых программ, только для категории специалистов.	Из-за нехватки кандидатов по категории специалист, тестирование не производится, чтобы длительностью процедуры не потерять кандидата, заменяется личной беседой начальника отдела кадров на основании соответствия заполненной анкеты кандидата.
Анализ предварительного о собеседования	Выявление 2-3 подходящих кандидатов, соответствующих открытой вакансии.	Согласно установленным требованиям. Формирование резерва (базы данных) из пришедших на собеседование кандидатов.
Представление кандидатов директору	Собеседование с кандидатами. Анализ претендентов и выбор окончательной кандидатуры, либо отказ. При положительном выборе кандидата с ним подтверждаются условия найма. заработная плата, обязанности. испытательный срок, и дата его выхода на работу	Согласно установленным требованиям. При положительном результате отделом кадров готовится проект трудового договора. В случае отказа директором, предъявляются кандидаты из резерва, при отсутствии таковых процедура поиска и отбора начинается заново.
Прием на работу	До подписания договора ознакомить потенциального работника с такими документами, как: коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положение об оплате труда, должностная инструкция, положение о прохождении испытательного срока и др. Подписание трудового договора	Прием на работу осуществляется согласно требованиям Трудового кодекса Российской Федерации и регламентированным требованиям предприятия.

Продолжение приложения А

1	2	3
Прохождение испытательного срока	Срок испытания устанавливается директором предприятия, согласно трудовому кодексу в зависимости от категории работника и прописывается в трудовом договоре.	Нет комплексных мер, помогающих адаптироваться сотруднику на первом году работы, руководители отделов сталкиваются с нежеланием сотрудников быть наставниками вновь принятых работников, сильна конкуренция внутри отделов и внутри предприятия в целом.



## Приложение Б

(обязательное)

### Анкета увольняющегося сотрудника

Вы приняли решение уйти из нашей компании. Это Ваше право. Расставаясь, мы хотим понять причины Вашего решения. Ответьте, пожалуйста, на вопросы этой анкеты. Нам очень важно знать Ваше мнение для того, чтобы разрешить имеющиеся проблемы и создать нормальные условия для плодотворной работы.

1. Сколько Вам лет?

2. Сколько лет Вы проработали всего?

3. Сколько лет проработали в нашей компании?

4. Почему Вы приняли решение работать в компании?

---

---

---

5. Укажите три основные причины, почему Вы увольняетесь из компании:

- ☐ – низкая заработная плата
- ☐ – плохие отношения внутри коллектива
- ☐ – плохие отношения с руководством
- ☐ – неудовлетворительные условия труда
- ☐ – отсутствуют возможности повышать свой профессиональный уровень
- ☐ – отсутствуют возможности карьерного роста
- ☐ – плохая организация труда
- ☐ – далеко ездить на работу
- ☐ – другое (напишите) \_\_\_\_\_

6. Если основная причина Вашего увольнения низкая заработная плата, укажите, пожалуйста, приемлемый для Вас уровень (в долл. США):

Менее 100	100	150	200	250	300	350	400
500	600	700	800	1000	1300	1500	1700
2000	2500	3000	Более 3000	Укажите свой вариант			

7. Вы уже нашли работу? ДА НЕТ

8. Что Вас больше всего привлекает на новой работе:

- ☐ – высокая заработная плата
- ☐ – хороший коллектив
- ☐ – грамотное руководство
- ☐ – хорошие условия труда
- ☐ – возможность повышать свой профессиональный уровень
- ☐ – возможность карьерного роста
- ☐ – хорошая организация труда
- ☐ – близкое расположение к дому
- ☐ – другое (напишите) \_\_\_\_\_

Спасибо. Удачи Вам!

## Приложение В

(обязательное)

### Опросный лист

социально-психологического исследования в коллективе

#### 1. Определите степень важности условий работы в организации по 10 бальной шкале

Оцениваемая характеристика	Баллы
Взаимоотношения между сотрудниками разных подразделений организации	
Взаимоотношения в Вашем подразделении	
Взаимоотношения с непосредственным руководителем	
Взаимоотношения с руководителями организации	
Справедливость действующей системы поощрения сотрудников	
Справедливость действующей системы наказания сотрудников	
Распределение обязанностей между сотрудниками	
Социально-психологический климат в Вашем подразделении	
Социально-психологический климат в организации в целом	
Перспектива служебного роста	
Совершенствования профессиональных качеств и развития личности	
Сплоченность коллектива Вашего подразделения	

#### 2. Хотели бы Вы уйти на такую же работу в какую-нибудь другую организацию?

Да	Нет	Затрудняюсь ответить

#### 3. Оцените некоторые характеристики деятельности Вашего подразделения:

Оцениваемая характеристика	На высоком уровне	Выше среднего	На среднем уровне	Ниже среднего	На низком уровне
Дисциплина					
Принципиальность руководителей в оценке деятельности подчиненных					
Организация труда					
Условия профессиональной деятельности					
Организация морально-психологического обеспечения					

## Продолжение приложения В

### 4. Как часто встречаются в жизни Вашего коллектива:

Оцениваемая характеристика	Часто	Редко	Не встречается	Не могу ответить
Ненормированный рабочий день (без предоставления отгулов, компенсации)				
Безразличное отношение руководителей к проблемам сотрудников				
Решение служебных вопросов на возмездной основе				
Ситуации, когда руководство ставило Вас в условия, вынуждающие идти на нарушение законности				
Низкая культура общения руководителя с подчиненными				
Пьянство среди личного состава и руководителей				

### 5. Как вы думаете, что влияет на дисциплину и мешает нормальной, продуктивной работе в Вашем коллективе (указать, если данные факты имеются в вашем коллективе):

Низкий уровень материального благосостояния работников	
Негативный пример некоторых руководителей	
Отсутствие контроля деятельности подчиненных со стороны руководителей	
Смещение приоритета ценностей в сторону личного обогащения у некоторых сотрудников и руководителей	
Несвоевременность и необъективность разрешения конфликтов	
Слабая правовая защищенность сотрудников	
Неудовлетворительное состояние морально-психологического климата коллектива	
Стремление руководителей добиться значительных показателей любым путём	
Слабая работа руководства по социальной защищенности сотрудников	

### 7. Возникшие предложения и дополнения, требующие, по Вашему мнению, значительного улучшения, напишите, пожалуйста, ниже: